HZ BOOKS
华章经管

商业大咖财经课

经管在中国

(套装共8册)



华章出版

VISIT...

LANZAROTE Caliente.com

HZ BOOKS
华章经管

商业大咖财经课

经管在中国

（套装共8册）



华章出版

商业大咖财经课：经管在中国（套装共8册）

王志纲　刘润　陈春花 等著

套装书纸版由机械工业出版社出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：＋ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

总目录

王志纲论战略：关键阶段的重大抉择

底层逻辑：看清这个世界的底牌

协同共生论：组织进化与实践创新

肖星的财务思维课

企业迷思：北大管理公开课

于春玲品牌思维课：用品牌树打造持久竞争优势

李飞逻辑营销9堂课

成就员工：沈东军的管理私房课



战略

王志纲论战略

/

王志纲 · 著

关键阶段的重大抉择



机械工业出版社
China Machine Press

王志纲论战略：关键阶段的重大抉择

王志纲　著

ISBN：978-7-111-68806-8

本书纸版由机械工业出版社于2021年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

前言

第1章 什么是战略

西方战略思想的流变

东方战略思想的勃兴

战略的定义

第2章 为什么要谈战略

关于战略的两类错误认知

沧海横流，方显战略本色

战略是一种思维，更是一种能力

第3章 寻找战略的历程

我的底层思维框架

我的战略实践

我眼中的好战略

第4章 战略的两大支点：哲学与人性

战略与哲学

战略与人性

认识论、方法论、实践论

第5章 如何进行战略认知

发现、关联、一分为三

认识自己与认识世界

小道理服从大道理

东方战略思维的复兴

第6章 如何进行战略分析

“三因”法则

“阶段论”法则
“哑铃”法则
第7章 如何进行战略制定
战略就是预见
战略就是找魂
战略就是聚焦
战略就是协同
总结
第8章 如何进行战略实践
人：培养战略统帅
抓手：找到关键突破口
节奏：把握战略节奏
权变：在变化中掌握主动权
第9章 如何避免战略陷阱
人性弱点与战略陷阱
摆脱陷阱与自我超越
结语 穿越无人区
附录 东西方战略的起源与流变

前言

一把解牛刀

纵观全世界，普遍性最强、最能穿越时空的话题，莫过于美食与美色了，古今中外、东南西北、男女老少、长幼贤愚，对于这两个话题，谁都能聊两句。

正所谓“饮食男女，人之大欲存焉”，美食和美色之所以能成为大众话题，不外乎两个原因：第一，萝卜青菜，各有所爱。评判的标准不固定，自然结果不好量化。第二，就算没吃过美食，没见过美色，也能聊上两句。议论的门槛低，自然人人都有发言权。但恰恰因为如此，想把美食和美色说好，说得“活色生香”，反而不容易。

从我大半生从事战略咨询的经验来看，这样的普遍性话题如果尚有第三个，想必就是“战略”了。

战略的伟力

当今是一个充满不确定性的时代，也是一个战略满天飞的时代。不知道从什么时候开始，战略成了一个谁都可以讲两句的普遍话题：广告公司说自己做的是营销战略，数据处理与分析公司说自己做的是IT战略，企业的兼并重组是并购战略，产品的设计是产品战略，企业的快速扩张是增长战略……凡此种种，不一而足。

战略的外延不断扩张的同时，其内涵也变得模糊不清。在一些场合，战略同计划、方向和指南画上等号；但在另一些场合，战略又同愿景、抱负与价值观等同；在很多互联网公司中，战略着重于模式、技术、产品层面的创新；对咨询公司而言，尤其是个别拾西方理论之牙慧的中国公司，战略被狭义地理解为一个接一个的PPT、复杂的矩阵模型和一大串拗口的理论。

上述种种是战略吗？从某种角度上来说，都算是。但倘若一个词泛化到无所不包，它本身的价值就很值得商榷了。因为词意太过于模糊，即使是同一个人，在不同时间、不同情境，对“战略”一词的定义都有所不同，这也为解读战略带来了不少困难。

战略大门之前熙熙攘攘，虽然略显纷乱，但我倒觉得不是坏事。谈论战略成风的背后，起码说明社会逐渐认可了战略的重要性，这本身就是一大进步。

那么究竟什么是战略呢？结合我40年知人阅世的经验和上千政企客户的咨询实践积累来看：“所谓战略，就是在面临关键阶段的重大抉择时，如何做正确的事以及正确地做事。”

如果这个定义还有些抽象，那么下面这个小故事或许会对你有所启发：

从前，有一个叫丁的庖（厨师），极擅长宰牛，梁惠王知道后，便请他来展示。

庖丁宰牛剔肉时，凡是手碰、肩靠、脚踩、膝顶之处，都发出淅沥沥的响声，挥刀一刺，骨肉分开。姿势之优美，犹如古舞《桑林》；声音之动听，犹如古乐《咸池》。

梁惠王啧啧称奇："技术怎么能达到如此神奇的境地呢？"

面对梁惠王的疑问，庖丁答道："臣之所好者道也，进乎技矣。始臣之解牛之时，所见无非牛者。三年之后，未尝见全牛也。方今之时，臣以神遇而不以目视，官知止而神欲行。依乎天理……彼节者有间，而刀刃者无厚；以无厚入有间，恢恢乎其于游刃必有余地矣。"

"所好者道也，进乎技矣""游刃必有余地矣"这两句不仅是写庖丁神乎其神的厨艺，更是一个关于战略的精妙比喻。战略就是一把以哲学观为刀柄，以方法论为刀刃的"解牛刀"，无论是个人还是组织，在面临关键阶段的重大选择时，只要用好这把"解牛刀"，就能够让困难与迷思迎刃而解。

纵观世界历史，无论中外，每逢"千年未遇之变局"，总能出现战略这把"解牛刀"的身影。越到关键阶段需要做出重大抉择时，战略的重要性就越发凸显。正所谓成也战略，败也战略，一个极佳的战略足以为破局带来曙光，一个糟糕的战略也会让败局难以逆转。

小到一个个体、一个部落的物竞天择，中到一个组织、一个企业的优胜劣汰，大到一个城市、一个国家的兴衰存亡，生存竞争和发展抉择

的战略智慧从来都贯穿其中。

春秋战国，纷争不断，最终秦国灭六国、实现大一统，靠的就是清晰的战略思维，奋六世之余烈，以商鞅变法夯实强国之基础，以连横逐个击破六国合纵，以求贤令广罗天下人才共商霸业。

公元前5世纪的伯罗奔尼撒战争（被称为“古代世界大战”），当时占据霸主地位的雅典动员了几乎所有的希腊城邦参战，但原本胜券在握的雅典却因为缺乏正确的战略方针，前后打了近30年，倾尽国力，最终还是败给了斯巴达，辉煌的希腊文明遂步入衰落。

在中国近代史上，共产党在力量对比极其悬殊的情况下击败国民党，实现了以弱胜强的奇迹。这些胜利离不开毛泽东对中国的深刻认识、正确的战略方向指引和审时度势的战略调整。

毛泽东之后，中国的另一位伟大战略家莫过于邓小平。他的一生同样传奇，年少游学，半生戎马，三落三起，平乱求治。在中国即将被“开除球籍”的危难关头，邓小平以无与伦比的勇气与智慧，果断推行改革事业，改变并创造了一个时代，为今天的崛起打下了坚实的基础。从本质上来说，改革开放也是一场战略驱动的伟大革命：转“备战备荒”思维为“和平与发展”思维，以经济建设为中心，坚持四项基本原则，坚持改革开放，推行一国两制，解决港澳问题……这一系列大政方针，无不闪烁着战略的光芒。

正如我在纪念改革开放40周年时写的《邓公的遗产》一文中所讲的那样，贯穿邓小平的思想最核心的三点：尊重人性，尊重常识，顺应规律。这既是一位伟大战略家留给我们的宝贵精神遗产，也标志着一个千帆竞逐、百舸争流的伟大战略时代的到来。

伟大的战略时代

战略时代的到来，离不开“海”的滋养。

今天的人们，对“下海”一词可能有些陌生，毕竟市场经济的汪洋大海已经渗透到每个人的生活中，无孔不入。但如果时间回溯到半个多世纪前，“海”可是讳莫如深的存在，当时的中国虽已走出帝制，但依旧处于僵化的社会经济体制中，个体几乎没有任何选择空间，连自由迁徙都不可能，更遑论自由择业。除了一少部分人能上工农兵大学和当兵之外，大多数年轻人，就算有再大的雄心壮志也无路可走。这些都是现在的年轻人无法想象的。

邓小平的复出，给我们这代人带来了命运的转机。从恢复高考开始，选学校、选志愿、选职业、选城市，我们逐渐有了人生的选择权，中国这艘大船也在慢慢调整方向，体制外的力量——“海”，第一次出现在世人面前。

彼时的“海”，虽然只是作为体制内的补充和点缀，但毕竟有了一点自由活动的空隙。到了1992年，真正的“海”才初步形成，面对西方的经济制裁和国内一些人想走回头路的倾向，邓小平发表了一系列讲话，通称南方谈话，推动中国走向市场经济的勇往直前之路。彼时，改革开放已经有了14年的积淀，再加上领导层的推动，这片初露端倪的“海”，迅速由风平浪静变成了巨浪滔天。奔流激荡的大势给每个人提供了改写命运的无限可能，越来越多的人义无反顾地一头扎进海中，一个从未有过的大自由、大解放时代到来了。

随着社会发展到如今，开放度越来越高，个体的自由度也越来越高，每个人都能把握自己命运的风帆，能决定自己唱什么歌、走什么

路、爱什么人，能自由择业、自由迁徙、（在法律允许的范围内）自由生活。“海”已经成为每个人生活的常态，自然也就不再有“下海”一说了。

为什么战略离不开“海”的滋养？因为战略的前提是自由，没有独立之精神、自由之思想，战略根本无从谈起。

在自由不彰的年代，战略只是服务于极少数统治者和军事家的“奢侈品”，与普罗大众无缘。对一辈子“面朝黄土背朝天”的农民而言，战略是远在天边的云彩，柴米油盐才是要面对的实际问题。对知识分子而言，他们无法决定自己的命运，更无法谈及战略。

海为龙世界，天是鹤家乡。只有当人们纵身入海，充分释放选择的自由，让不管国家、企业还是个人，都开始思考“我是谁、我从哪里来和我将要向哪里去”这些问题时，曾经贵为“王谢堂前燕”的战略才真正飞入了千千万万的寻常百姓家。

在中国社会各阶层中，入“海”最深、最先触及战略问题的，当属新兴的企业家群体，其中的代表人物当属广东籍企业家。

新中国成立之后的30年，计划经济占主导地位，不承认商品经济，更谈不上承认商品经济的主体——企业家。凭借改革开放试验田的先发效应，广东模式在全国攻城略地、势如破竹，广东企业家也成了一个时代的明星。客居南粤数十年来，我对他们的认识尤其深刻。他们大多是实用主义者，很少考虑三步之外的事情。即使是那些昔日与智库合作的老板也不例外，他们的目的很简单，就是解决问题，而且要求像吹糠见米那样解决问题。这些年来，很多和我合作的广东老板都获得了巨大的成功，如坊间耳熟能详的碧桂园、星河湾等，但外人只看到了市场营销或者产品打造等冰山一角，殊不知其背后是一套完整的战略体系，即使

是当事人，虽然切实感受到了战略这把“解牛刀”的锋利，但往往也只是知其然而不知其所以然。

这种“敏于行，而拙于思”的特点，不仅仅代表了广东，更代表了一个时代。广东老板正是中国第一代企业家的缩影。他们并非不懂战略，相反，他们深谙战略，但更多的是基于生存智慧与人性洞察之上的个性化战略。

前段时间，我和一家世界500强民营企业的创始人喝茶聊天时，他谈到了自己的经济哲学观——“十亿看企业规律，百亿看行业规律，千亿看经济规律，万亿看国家规律和世界规律”，寥寥几句话，有着相当高的战略高度。再比如说我的老朋友长隆集团创始人苏志刚，他的战略总结起来就是三句话——第一，“扮猪吃老虎”，低调再低调，绝不惹是生非，也从不避讳自己的农民出身；第二，“力不到不为财”，在复杂的环境中只相信自己，亲力亲为，以拙破巧；第三，“拿来主义”，在全世界考察好的项目和经营模式，然后扩大五倍、十倍移植回来，通过“巨国效应”，实现超常规的增长。正是这种简单但务实的战略判断，支撑起了长隆集团的成功。

作为老一代企业家里最具战略眼光的人，柳传志和任正非身上均体现出了极高明的战略智慧。

联想诞生于环境复杂的北京，在这种背景下，柳传志首先考虑的必然是生存问题，“活下来才是硬道理”。“技工贸”也好，“贸工技”也罢，都要围绕“活下来”这个最高目标服务。君不见，多少名噪一时的“枭雄”，都在北京这片土地上栽了大跟头？能像柳传志这样逆境求生，已经极不容易。

橘生淮南则为橘，生于淮北则为枳。不同的水土也孕育了不同的战

略选择。以任正非这种日鼓鼓[1]的贵州人性格，（华为）到了北京可能很难生存，但在深圳这样宽松的生存环境下，华为反而成长为世界级的企业。

华为成功的背后，任正非本人的战略眼光是一大重要原因。其在源头上摆脱了商学院式的理论框架，既有观察现实世界和不断实践的人性感悟，也有横贯东西方的科学和哲学洞察。但纵使高明如任正非，华为早期的企业实践同样是基于任正非的人生经验、人性想象和非系统的学习之上的“零敲碎打”。[2]直到花重金引入西方咨询公司的方案，把极盛时期美国大企业的管理经验悉数吸收，进行全面的组织变革之后，华为才真正具备了现代企业的基因，成为古为今用、洋为中用、推陈出新的超级典范。

综上所述可以看出，老一辈企业家的战略更多地体现为朴素的人生智慧，充满了“面多了加水，水多了加面”的实用主义色彩。他们精于对复杂人性的动态把握、对政治风向及商业机会的敏锐洞察，而失于完整的框架构建和长远的战略安排。

当然，我并没有对他们进行任何道德评判的企图，相反，对他们奋不顾身的勇气与坚韧不拔的毅力，我深表叹服并怀有敬意。一个时代有一个时代的鸟儿[3]，一个时代有一个时代的歌谣。中国特有的生存环境考验着他们的生存智慧，也促生了他们独特的战略思维。他们这样生存下来的中国企业家，或许并不知道未来之路通往何处，也无暇思考战略这样宏大的命题，他们唯一知道的是：无论用怎样的手段，必须从失败者的尸骸堆中杀出一条血路来。在他们身上，人性的特点表现得淋漓尽致。

正是这群出生于草莽的枭雄，改写了中国没有企业家的历史，也改

变了中国几千年延续下来的价值观，最大限度地回归了人类的本性，充分释放了人类的潜能，他们是中国改革开放伟大奇迹的原动力与“火车头”。

与老一辈企业家形成鲜明对比的是新一代企业家，尤其是那些“发迹”于互联网时代的商业明星。在过去20年内，中国抓住了信息时代和全球化的历史性机会，阿里、腾讯、百度，乃至新近如小米、美团、字节跳动、拼多多等一大批迥异于先辈们的企业的巨型公司纷纷崛起。其企业发展之迅猛，对社会影响之深刻，大有席卷八荒、气吞万里之势。细究这批新一代企业家的思维轨迹，能看出与老一辈企业家明显的不同之处。相比于老一辈企业家改变命运、发家致富的强烈愿望，新一代企业家更注重对自我认知、个人成长、商业逻辑、世界本源和运行规律的思考，具备更加系统的战略思维。

纵观新一代企业家所涉足的领域，发展的过程大致上经历了从模仿到创新的转变。从最初的搜索引擎、电商、支付，再到熟人社交、网约车、线上外卖等行业，无不是对标美国的复制品。而到了今天，中国正在逐渐引领世界，模式创新、技术创新、产品创新层出不穷，越来越多的中国企业走出国门。领跑在先，无师可学，我们该怎么办？那就必须重视“务虚”，必须对战略有强烈的追求、敬畏和推崇。如果说老一辈企业家是在水流湍急、暗礁密布的江河中急流勇进，那么新一代企业家就是在没有航标的陌生水域上乘风破浪。对他们而言，战略正处于前所未有的重要位置上。

有趣的是，伴随着“海”的扩张，战略的“季风”从体制外吹到了体制内。除了企业家需要战略，很多政府官员同样需要战略。和企业家对战略半信半疑、难以物尽其用不同，执政者推动战略、调动资源的能力更强，眼光也更长远，更能专注于未来长远的事，效果也更显著。

“城市战略”勃兴的背后是中国浩浩荡荡的城市化浪潮。随着各种新产业形态的急剧嬗变，政府职能的日益转型，区域竞争的逐渐加剧，一座座城市飞速崛起与扩张。如何抓住城市化的历史机遇和不辜负时代的使命，提升城市可持续发展的竞争力已成为每一个有历史责任感的政府人员的共识。在这样的背景下，智纲智库作为一家民营智库，有幸参与这场浩浩荡荡的城市化大潮，并贡献一份力量。

回顾40多年来的时代变迁，不管是老一辈企业家的生存战略，还是新一代企业家的创新战略，乃至地方区域的发展战略，都在不断转型：改革开放之初，我们如履薄冰般走出计划经济的笼子，胆大心细即是战略的核心；短缺时代，拿到批文和土地、做出产品即是战略的核心；加入WTO之后，打开国际市场渠道即是战略核心。而今，中国已经成为世界第二大经济体，但很多人还停留在以所谓“实力”和“规模”认识中国的层面。殊不知，当中国已经成为一个独特的经济体时，企业、城市甚至个人成长的战略都发生了根本性的变化。

改革开放以来，中国曾经出现过相当多的短期行为，各种现象显示出社会性的不安全感。然而40多年的持续增长，特别是举世瞩目的扶贫成就，令社会对政府治理能力和治理的有效性给予充分肯定，中国政府也因而具有了世界第一的社会动员能力，这在割裂和分化的西方看来，已是难以想象和无法比肩的。

同时，中国拥有最大的产业和消费规模已经无人质疑，而且在这个规模经济之上，还有三个世界一流的系统在高速运转。一是依托世界上规模最大的交通网络建立起来的流通体系；二是依托世界上规模最大的网络数字平台建立起来的信息网络；三是依托政府治理体系建立起来的世界一流的公共服务网络。这三个世界上最独特、最大规模的系统将令任何一个企业、城市或个人的努力与世界性的需求结合在一起，让各

种“创新”和“匠意”获得巨大的机会。

在这个巨大而独特的经济体中，专业主义将代替粗制滥造、长期主义将代替跟风追随、个性追求将代替随波逐流、长跑领先将代替弯道超车成为时代的主流。“野蛮增长”的时代及赋予那个时代特色的战略已经成为过去时。每个城市、企业和个人都面临全新的航海图，需要用全新的价值观和成长逻辑重新梳理自己的战略，这是时代赋予我们的全新任务。

知行合一的战略之路

罗马不是一天建成的，战略之道亦非一蹴而就。多年以来，不少人都问过我一个问题：“从学者、记者到房地产、区域战略、企业战略，从事过这么多工作，你获得成功的最根本诀窍是什么？”

其实答案很简单，不管是做学问、当记者还是办智库，面对任何问题，我首先想到的就是一套科学的方法。在我看来，工欲善其事，必先利其器。一个人如果掌握了方法论，就能够事半功倍，少走很多弯路。我所践行的正是这样一条将认识、方法与实践有机结合、做到知行合一的战略之路。

从小时候起，我就是方法论的拥趸，做任何事情时都会思考：有没有更好的办法？我出生在贵州的一个小县城，门前就是一条大河，每到夏天，县城的孩子们就会成群结队地下水嬉戏，想要在河里玩，首先要学会游泳。传统的教法，首先要憋气，一头扎进水里，学会闷头漂，再从狗刨式慢慢练起，但这种练习方法效率不高，有些人练了半年都漂不起来。于是我开始琢磨：为什么游泳要趴着游呢？头埋在水里，人不由自主会感到害怕，身子一僵，人就像秤砣一样往下沉，为什么不躺过来游呢？想到此处，我尝试了一下，面朝上双臂伸展，果然很快就漂起来了，一会儿再逐渐竖起来，就学会踩水了，再向下伏身，就成了蛙泳，根据这种方法，很快我就学会了游泳，并且把这种方法教给了很多小伙伴，练习两三天后他们也会游了。

这件事对我的影响是终身的，让我在懵懵懂懂中意识到，无论做什么事情，找到要害非常重要。对小孩子学游泳来说，要害不是动作，而是要先浮起来，只要浮起来了，再学什么动作都会事半功倍。我当时年

纪还小，只有隐约的感觉，后来知识渐长，才知道这种“游泳学习法”的背后，就是方法论。

高考制度恢复后，我考上了兰州大学，学习政治经济学。在大学期间，我深受哲学思想的影响，尤其是阳明心学的知行合一观、马克思主义的辩证唯物论和历史唯物论以及毛泽东的矛盾论和实践论，这使我更加坚定了成为一名方法论者的信念。

大学毕业之后，恰逢第一次宏观调控，我被分配进省社科院进行理论研究工作，并撰写一些关于经济研究的论文，之后又加入新华社。当时恰逢激情燃烧的改革岁月，很多有志之士都在思考：中国向何处去？中国要走向富强和民主，昨天的道路显然是走不通的，明天的道路在哪里？

为加强对改革开放前沿阵地的报道，我被派驻新华社广东分社，从事全国性的宏观经济报道。在1985～1994年这10年中，我有幸走遍了中国各地，采访了很多时代风云人物，接触的人物从一线的地方首长，到企业界的富商大贾，到崭露头角的新锐学者，到朴实无华的平民百姓，我既了解了政治的风向、经济的走势，又了解了社情民意，还听过这些人对中国向何处去、中国的命运将如何的一些看法。每次与他们砥砺交锋、思想碰撞都极大地丰富了我的视野，也拓宽了我思考的宏观思路和练习了实践的具体做法，为我日后做城市和区域战略打下了基础。我对中国宏观经济环境及发展走势的观察能力、分析能力、判断能力就是在新华社当记者时培养的。

这10年的记者生涯让我在行万里路的同时，也写出了一些能够影响和推动经济与社会发展的报道。在此过程中，我愈发感到中国想要真正走向市场经济和进行深度改革开放，独立第三方智库是必不可少的存

在。所以我从新华社出来，创办了王志纲工作室（后更名为智纲智库）。

现在江湖上很多人说，王志纲是专门搞房地产策划的，这话也对，也不对。为什么对呢？的确，我是靠房地产策划的成功而得到社会承认的。说不对又是什么意思呢？因为当初房地产是社会常见病、多发病的地方，我这个“刚从医学院毕业的医生”，急需做一场“大手术”来证明自己，恰好就接触到初创时期的碧桂园这样一个“典型病人”，由此才阴差阳错地进入了房地产业。

和杨国强合作的“碧桂园”项目是改变我一生的重要节点。短短几年时间，碧桂园从默默无闻到一飞冲天，我也在这一过程中补上了市场和人性的重要一课，从耻于言利的文人锻炼出了以智生财的本事，顺道成了治疗房地产“流行病”的专家。

此后的近10年，是智纲智库发展的第一阶段，虽然我们也有一些面向政府和其他行业的企业的咨询服务，例如“99昆明世博会”咨询，以及诸如茅台之类的企业战略咨询，但受碧桂园项目的市场影响，我们主要还是聚焦于房地产企业。

奥园地产、星河湾、龙湖等项目都是那10年的房地产代表作，也成为中国房地产企业的学习样板和行业的标杆。1996年谭启泰的《谋事在人》[4]出版发行后，成为一时畅销的奇书，它改变了很多人的命运，也促使很多人进入房地产这个行业，日后成为名噪一时的大佬。

到了2002年，在房地产行业一片高歌猛进的形势下，我们却深刻地认识到，当房地产大盘的体量和价值已经足以影响城市发展格局的时候，如果不能理解、把握甚至影响城市的发展战略，其成功是很难想象的。反过来，城市的发展如果只是靠以往的决策方式，依靠行政力量或

者政府资源去推动，也是远远不够的。

出于对这一趋势的认识，我提出了“抓大放小”的发展战略，退出常规地产，进军城市战略咨询。通过第三方智库的力量，把政府意志与市场力量有效结合起来。

在2003～2013年这第二个阶段的10多年中，以大成都战略策划为发端，智纲智库将业务重心转向城市区域战略领域，重点从事城市与区域发展战略研究与咨询工作。从大北京首都圈到大上海，从东部到西部，从沿海到沿江，从发达地区到闭塞地区，越来越多的城市、区域乃至省级政府开始来找我们。中国本土的一家民间战略机构能够有机会为一座举足轻重的省会城市出谋划策，直接跟政府的最高层就城市的发展战略进行平等对话，不能不说是一个社会的进步，其背后也折射出一个时代的变迁。

2008～2013年，伴随着国际经济形势的改变，又一波世界产业转移浪潮兴起，沿边开放的新时代正在到来。从东北的满洲里、黑河、绥芬河、丹东、珲春到西北的新疆的几座城市，再到西南的西双版纳、红河以及钦州和崇左等，我们几乎走遍了所有重要的边境城市，帮助其寻找合理的发展路径。

智纲智库在政府中的深远影响可用几个代表性事件来印证：2002年，时任西安市委书记委托我们策划了曲江新区；2007年，时任重庆市委书记在三峡大坝即将合拢前夜委托我们策划长江三峡区域发展战略。令人欣慰的是，当初的很多战略已经变成现实，并且推动了当地经济、社会的发展。

从2013年到今天，智纲智库的业务范围更加多元化。养老、休闲、健康、教育、文化、高科技与互联网、战略性新兴产业的高速增长，提

供了对空间、平台、服务与运营等多元化巨大需求的蓝海。从产业战略到企业战略，从文化旅游到区域发展，从制造业转型到数字化平台构建，这些前沿领域的突破和探索都是智库在当今时代的研究课题。

以文旅为例，过去的30多年中，中国经济还处在原始积累阶段，以粗放式发展为主。如今中国提倡高质量发展，旅游休闲度假市场出现了井喷式增长，智纲智库见证并深度介入了这20年旅游业的“狂飙突进”过程，我们有幸为上百个旅游项目“找魂”[5]，扮演着幕后推手的角色。

成百上千次的临床经验才能培养出好医生，要想培养出优秀的战略咨询师也同样如此。近30年以来，我们几乎参与过中国所有区域的发展探索和战略制定，也参与过众多企业发展战略的制定和推进，很多客户通过智纲智库的策划服务实现了质的突破。我们有幸与许多引领这个时代的真正精英相逢，每一次相逢都是难得的成长台阶，都是一场彼此激荡、教学相长的对话。我们也在这个过程当中不断成长、蜕变。

马克思有句名言：“哲学家们只是用不同的方式解释世界，而问题在于改变世界。”作为一家战略咨询机构，我们尚不敢言对世界造成了多大的改变，但在这条知行合一的战略之路上，智纲智库已经坚持了近30年，累计服务了上千家政企客户，也做了不少有一定社会影响力、尚能拿得出手而不至于脸红的案例。更重要的是，在这面旗帜下，凝聚起了一支上百人规模的核心团队。如今，智库在北京、上海、深圳、广州、成都均设有分部，沉淀十载、二十载的合伙人比比皆是，其中很多人都是一毕业即加入智库，在战争中学习战争，从一介书生变成了身经百战的骁将。从一个人，到一群人，最终走向一个时代，这可以说是我最大的幸运了。

一本写给未来的书

作为一家根植于中国本土的咨询公司，早在10多年前，我就提出了把智纲智库“打造为中国最好的战略思想库”的愿景，但我也深知要实现这个目标不是那么简单的，需要长期的积累，更需要跟国运相结合，如果中国不成为世界一流国家，中国的智库也很难进入世界一流智库的行列。

正是基于这样的判断，同其他追求效益最大化的咨询公司相比，智纲智库一直以来都坚持价值最大化，遵循“既是公司，又不是公司”的原则。首先，我们是公司，“经济基础决定上层建筑”，如果智库不能实现财务独立，观点独立就是一句空话，让员工过上有尊严的生活是财务独立的直接表现。其次，我们不是公司，强调智库的研究属性，在做业务的同时，尽可能进行一些理论、思想和文化上的探索，并且一以贯之。

20多年来，我们也有幸沉淀下了一些东西，并整理成书奉献给社会，不知不觉间，竟已出版了20余本之多。稍显遗憾的是，之前的智纲智库战略文集更多带有“策划实录”的性质，不少以业务为导向，而我本人一直想做一些“不为稻粱谋”的工作，提炼、概括、总结出一些带有规律性的东西，随着年岁渐长，逐渐感觉时候到了，再加上机械工业出版社华章公司的大力邀请，乃至“时时追讨”，本人历时两年有余，五易其稿，终于写完了这本书。

两年写作时间的背后是我大半生以来读万卷书、行万里路、历万端事、阅万般人的战略思考和实践。书中总结了我对世界的系统性看法，概括了我面对棘手问题和复杂局面时所践行的方法论，也是我对自己人生知行合一的思考与总结。

平心而论，这本书并不好写，“任何一个体系凡是自洽的，必是不完全的”。本书关于战略的论述也难免有不完善、不客观之处。在战略实践过程中，有太多只可意会不可言传的微妙玄机，一旦付诸笔端，想做归纳总结，难免就会有遗漏、重复和变形，且本书并非标准意义上的学术著作，不仅没有深奥的专业术语和特意创造的专用名词，也没有密密麻麻的参考文献和学院派奉为圭臬的引证和注释，更看不到很“学术”的数学模型和量化分析，在有的地方逻辑衔接也比较松散。

但作为咨询行业的一分子，我们和学者最大的不同就在于有着极为丰富的实践经验。我们不仅能看清山道、水流和潮向，还亲身爬过山、涉过水，知道怎么攀岩、如何探路。对学者们来说，战略是一种精雕细琢的理论，用推演、数理、逻辑的方法，把思想变成规范的学术。但对我们来说，战略不是被束之高阁的学问，而是生动的、复杂的、日复一日的实践。

在这个过程中，我们既有了对中国国情和宏观走势的深刻认识与全面把握，又有了对企业和市场的熟悉与感悟，还学习了对政治、经济、社会和文化的各种资源的独特的理解与整合方式。通过不断地与时俱进、积累沉淀，我们在改造客观世界的同时，也改造了自己的主观世界。

多年来，我经常和团队成员说：“不管我们做了多少业务、完成了多少项目、赚了多少钱，几十年后都会成为过眼烟云。智纲智库就像是一锅‘老汤’，我们在攻克一个个项目难关的同时，也在不断往汤里加入各种各样新鲜而有营养的食材，不断地熬制这锅‘老汤’。肉终究有一天会被吃光，但最后剩下的这锅中国之汤、时代之汤、历史之汤，将会煎熬出多少东方式战略的精华！这才是智纲智库真正价值之所在。”

本书所试图呈现给大家的，正是这锅归纳、提炼、梳理了30年的“老汤”。因此，一些尚未步入社会的大学生初读本书时，或许容易不得其门而入，而那些百战归来的将军往往会在翻阅时有所领悟。我所衷心希望的并不是本书有多么大红大紫，而是在百年后乃至更长的时间长河里，这些文字依然能够有些许的参考价值，彼时的阅读者透过纸张，能看到大时代风云变幻中，这一代人的思考结晶和战略选择。

问渠那得清如许？为有源头活水来。本书凝聚的不仅仅是我一个人的经验，也不仅仅是一个团队的智慧，更是整个时代的沧海桑田、风云际会。因此，可能读起来没那么轻松，也不是吹糠见米就能有所收获的。想读透本书，就要静下心来，可能还要多花点功夫，但无论你来自何方，年龄多大，从事什么工作，如果我们这些历经时间洗礼的经验之谈，能够对你有一些启发和帮助，或者能帮助你寻找规律、增长经验、看到更多人生和事业的风景，那就也算不枉这番笔墨了。

借本书即将付梓之际，写下这些话，愿与广大读者共勉。

[1] 来源于贵州方言，形容性格倔强、坚韧不拔、百折不挠。

[2] 田涛.理念、制度、人[M].北京：中信出版社，2020：75.

[3] 潘文大.一个时代有一个时代的鸟儿[J].中国房地产，2015（5）：74-75.

[4] 谭启泰.谋事在人：王志纲策划实录[M].广州：广州出版社，1996.

[5] 王志纲工作室.找魂：王志纲工作室战略策划10年实录[M].北京：东方出版社，2006.

第1章 什么是战略

作为一本研究战略的书，首先要搞清楚“什么是战略”，如果这个问题不解决，一切都是空中楼阁。

丘吉尔曾说：“能看到更远的过去，才能看到更远的未来。”在回答“什么是战略”之前，我们需要先了解战略的起源与流变。为了便于阅读，本书把详细的战略史放在了附录部分，供有兴趣的读者参考，这里仅进行简单展开。

西方战略思想的流变

纵观战略思想的演变，可以分为两条线，一条是源远流长的军事战略与治国方略的演变，另一条是直到20世纪才兴起的商业战略的演变。前者已有2500年以上的悠久历史，后者才发展了不过区区百年。

“对于没有航向的船来说，所有方向的风都是逆风”，这句重视方向的英国古谚语反映了海洋民族对战略的懵懂认知。

船只航行在浩瀚的大洋上，最重要的就是确定航向，船长们不仅要认识潮涨潮落的自然规律，还要学会看罗盘、看天气，才能不触礁、不翻船。因此，诞生于海边的西方文明，很早就形成了重视战略的传统。

在漫漫历史长河中，战略的概念不断演化，内涵也逐渐丰富。然而在相当长的一段时间内，战略和军事密不可分。

西方战略思想最早的总结者是历史学家。光怪陆离的历史背后往往沉淀着最深邃的人性逻辑，也沉淀着战略智慧的精华。希腊历史学家希罗多德的《希波战争史》和修昔底德的《伯罗奔尼撒战争史》当中，就已经出现了对战略的描写，但更多是就具体战例进行提炼，没有形成完整的体系。

我们把目光投向东方，在修昔底德之前大约100年，战略史上第一部不朽著作《孙子兵法》已经诞生，其作者孙子，是当之无愧的人类历史上系统总结战争规律与原则的第一人，也是东西方一致推崇的“兵圣”。

除了军事领域的战略，政治战略的历史同样非常悠久，从老子的《道德经》、韩非的《韩非子》、司马光的《资治通鉴》到中世纪末期

马基雅维利的《君主论》，乃至现代迈克尔·波特的《国家竞争优势》等著作，其中都不乏治理国家的思想与策略，当然其中也讲述了帝王心术的权谋之道，但总体来看，还是以争取组织利益最大化所进行的各种战略性宏观安排为主。

在16世纪以前，东西方的战略发展基本平分秋色。随着大航海时代的来临，西方文明步入了长达500年的大繁荣，不止在战略上先行一步，更全面主导了人类文明的发展进程。

地理大发现带领人类进入大航海时代，风帆远至，无远弗届，从此人类社会逐渐由分散隔绝状态进入整体发展的一体化阶段，“世界”的概念开始出现。

第一次技术（工业）革命带领人类进入蒸汽时代，拉开了工业文明的帷幕，这不仅是一次技术改革，更是一场深刻的社会变革，最终确立了资产阶级对世界的统治地位。

第二次技术革命带领人类进入电气时代，庞大的电网成为当今人类社会运行的血脉，源源不断的电力像汩汩奔流的血液，让人类从日出而作、日落而息的修行者，变成了不知疲倦、不眠不休的永动机。

第三次技术革命带领人类进入信息时代，信息的传递与交换开始不受空间限制，快速的信息更新和迭代甚至解决了时间的障碍，信息传递的成本变得更低，功能却愈发多元、愈加强大。信息成为最重要的影响生产和生活的生产要素。

从大航海时代到三次技术革命、从原木到钢铁、从煤炭到石油、从半导体到芯片……可以说，近500年来每一次技术变革以及关键生产要素的迭代，都是在西方的主导之下完成的。

技术进步的背后是思想解放。从启蒙运动的时代开始，欧洲的国家摆脱了宗教桎梏，发展了自由思想。在自由思想的基础上，开展了科学和技术改进。两者互相支持，终于汇成巨流。

进入19世纪后，西方迎来了战略思想史上的高光时刻，两位军事战略大师——法国的约米尼和德国的克劳塞维茨横空出世，在政治领域也诞生了以社会革命学派和大战略学派为代表的两大学派。

随着西方在政治、军事、经济领域全球霸主地位的确立，学术界也呈现出了百花齐放的盛况：数学、物理学、化学、经济学、管理学、政治学、社会学、哲学、心理学……新的学科、新的理论如雨后春笋般出现，著作频出，群星闪耀，新兴的商业战略正是其中之一。

对商业史稍有研究的人不难发现，当下所流行的商业战略理论，基本都是以美国为策源地。因此，谈到商业战略，离不开美国。

美国的历史虽然不过短短几百年，却有着悠久的文明渊源，从希伯来文明到基督教文明，再到新教文明；从希腊文化到罗马文化，再到欧洲文化。美国的背后是新教文明的崛起，是欧洲文化的传承，是“两希文明”的新时代产物。

此正如克里昂·斯考森在《飞跃5000年》中所论证的：美国历史是5000年，而不是200多年，美国建国的28条原则，每一条都是从《圣经》中提取出来的。[1]用政治学者刘军宁的话来说，就是“美虽新邦，其命唯旧”。

每当溯源美国，大家的目光总是会转向1620年的冬天。那年的11月，35名清教徒引领的五月花号，在抵达北美内地的时候，谁也不会想到，他们的后代会成为这个地球的霸主。

在英国受尽迫害、走投无路的难民，发誓要建立一个民主自治的团体，于是在11月11日那天签订了五月花号公约。

别看这只是一张纸，它标志着一个新的时代的开始。那是一批沐浴过文艺复兴和资产阶级萌芽思想余晖、经受过新教思想改造的冒险家，探索自己建立组织、自己管理自己、不受任何强权的约束，这是美国民主自由思想的原点，是美国的出生证。

最初五月花号上的宗教难民，在美利坚尚未建立之时，就已经确立了精神DNA：这个国家须为基督信仰而屹立，竭力追求信仰自由，以天国为蓝本构建地上之城。

因此，美国在建国之初，就肩负着“将如山巅之城，为万众瞻仰”的使命。从华盛顿到林肯，从杰斐逊到罗斯福，美利坚的先贤们励精图治，开拓奋进，奠定了现代美国的独立、民主和繁荣。

20世纪80年代之前的美国，可谓名副其实的“灯塔之国”。在政治上，有民主制度；在经济上，促进了资本主义大发展；在科技上，创新领先世界。尤其是到了“二战”以后，美国在军事、金融、科技、文化领域终于建立起全方位的世界霸权，霸权的背后，正是熠熠生辉的“美国梦”。

作为全世界最强大的经济体，美国在大企业的组织与管理、经济危机的产生与克服、危机之后的重建、第二曲线的开拓等诸多领域完成“行”的实践，之前引导行动的“知”，以及之后所沉淀下来的“知”，自然成了商业战略诞生的重要策源地。

伴随美国在全世界范围内话语权的不断增强，以麦肯锡为代表的西方战略咨询公司也快速崛起，成为具有全球影响力的咨询业巨头，把战

略的种子播撒向了五湖四海，当然也包括远在大洋彼岸的中国。

然而斗转星移，沧海桑田。回过头来看今天的美国，我们竟感到如此陌生。

特朗普政府（2017～2021年）上台以来，对内迎合国内日渐抬头的民粹主义和保守势力，对外则挥舞贸易保护主义大棒，对其他贸易伙伴进行制裁打压。在移民政策上层层收紧，在国际义务上拒不履行，不出钱、不出力、也不出人，完全丧失了大国担当。

如果用一个词来形容特朗普的疯狂四年，就是毫无章法。特朗普创造了当今世界上绝无仅有的“推特治国”，从上任到被封号，他总共发了2.5万条推特，平均一天17条，最多的一天发了200条；这些推特有的表达自身施政观点，有的是与网友和其他政客的网络骂战，更多的则是在表扬自己、羞辱他人，或者散布阴谋论，其中谎话连篇，很多还有错别字，但偏偏特朗普的支持者们非常吃这一套。

“推特治国”反映的是特朗普团队的决策混乱和治理失能。政治家是一个非常严肃的职业，一举一动关乎全民福祉和社会稳定，而不是凭借急智、泼妇骂街似的斗嘴。特朗普的所作所为就像是统帅三军的司令把指挥所建在最前线，不考虑全盘战况，不去运筹帷幄，谋定而后动，反而成天教士兵们怎么装填炮弹。我很难想象，一个每天发上百条推特的总统，能静下心来思考政局，一个鼓励大众用注射消毒水来消灭新冠病毒的总统，究竟还能有哪些控制疫情的绝招。

用战略咨询的眼光来看，特朗普在战略预见、战略定力、战略执行这几项上几乎没有一项合格，可以说完全没有战略思维，从他身上能看到的，只有焦躁的情绪、商人式的狡黠、灵光一现的急智和无与伦比的煽动情绪天赋。如果我们把视角拉长来看，将美国的软实力透支殆尽的

特朗普，是具有历史转折意义的一任总统。他的出现某种程度上加速了美国从山巅坠落。

许倬云是我很敬重的历史学家，这几十年来，他目睹了美国从兴盛到蜕变的过程，他在最近出版的《许倬云说美国》里表达了对美国的失望："用金钱堆砌的无冕之王，假借公权力而取得支配地位的民选贵族，他们已经代替了过去的封建领主和帝王，主宰许多小民百姓的命运，也决定国家共同体的功能和发展方向。当财富成为统治势力的工具，所谓的民主政治失去焦点。原本人数众多的弱势阶层，受到政客煽动，出现柏拉图所谓的'僭主体制'，种种迹象表明，美国代表的现代文明经历盛世后开始走向蜕变。"[2]

作为一名横跨新旧两个时代、东西两种文化的历史学家，许倬云既带有东方文明的视角和认同，也深谙西方文明的发展逻辑。正如他自己所说，一个甲子之前，他满怀希望，踏入美国这个人类第一次以崇高理想作为立国原则的国家，没想到60年后，他却正在目击这个国家病入膏肓。而与之形成鲜明对比的，是中国从积弱积贫，逐渐走上复兴之路，他在《十三邀》中，讲到抗战时亲眼所见的场景。时值国家危亡之际，父老乡亲们在逃难路上，头顶日机轰炸，冒着生命危险登船，但仍不忘尊老爱幼，帮扶妇孺。讲到此处，耄耋之年的老先生突然失声痛哭，老泪纵横。从那一刻起，许倬云意识到：中国，永远不会亡。这种个人命运与时代交织的沧桑感，令观者亦为之动容。

当下美国之变的背后，实则是西方文明正面临新的十字路口，这个关口究竟是象征着西方文明将走向下坡路，还是经过一次调整，又一次走向新的高峰，目前还很难断言。过去的美国，通过两党制、联邦制、三权分立等构成了一个具有修复功能的政治系统，维护了美国的平稳发展和强盛。每一次政党更迭都会把上一个执政党所造成的偏离重新拉回

来，避免国家脱轨。但如今的美国是一个严重分裂、贫富悬殊越来越大的社会，很多人把撕裂归咎到特朗普身上，其实犯了倒果为因的错误。特朗普的上台是美国撕裂加剧的产物，这种撕裂本质上是美国社会与经济结构快速变化所导致的。

全球化飞速发展的几十年间，美国原本高度发达的制造业为寻求低成本大规模外迁，金融资本主义取代工业资本主义成为主流，华尔街与硅谷结合所孕育的高科技巨头快速上位，并展现出前所未有的统治力。

新型的高科技企业兼具低劳动力和高附加值两大特点，而少部分东西海岸的精英群体赚得盆满钵满的同时，也让五大湖区、中部以及南部地区大面积塌陷和锈带化，大量被产业全球化淘汰的旧产业工人成了牺牲品。

这些工人的前途与命运，被狂飙突进的时代彻底剥夺，他们的声音被精英控制的舆论场彻底淹没，他们是特朗普最坚实的基本盘，也是民粹主义的忠实拥趸。特朗普一次次表演的背后，正是这群旧时代残党的沉默呐喊。特朗普虽然离场，但他所代言的群体长期存在，他所提出的全球化放缓、贸易保护、旧产业转型等问题依旧没有得到解决。民粹主义的思潮一旦被掀起，就很难扑灭，在可以预见的未来，即使不是特朗普本人，也会有一批特朗普式的人物应运而生，用特朗普式的手段和话术，去接手特朗普的事情。

在我看来，美国的撕裂之严重在短期内几乎没有和解的迹象，究竟能否回归正轨，尚未可知。但一片狼藉的现实足以表明，曾经伟大、光荣、正确的美国，的确到了该自省的时候了，曾经先进的民主制度，也已经僵化到了亟须改变的地步了。越是这样的时代，越呼唤真正的战略家，但令人遗憾的是，自布热津斯基、基辛格那一代人退出历史舞台之

后，美国政坛就再难看到大战略家的身影，更多的是讨好选民的政客和“来回翻烧饼”的政局，这或许也是美国社会经济矛盾愈发深重的原因之一。

[1] 克里昂·斯考森.飞跃5000年[M].毛喻言，译.北京：群言出版社，2015.

[2] 许倬云.许倬云说美国[M].上海：上海三联书店，2020.

东方战略思想的勃兴

大致扫描完风起云涌的西方战略发展史后，我们再把视角转回东方。

从古至今，战略都与组织紧密相连。在农耕文明时代，大规模的组织形态通常表现为国家和军队，而中国有着非常悠久的政治和军事史与高度发达的政治和军事体系，因此，中国的军事战略与政治战略同样源远流长，博大精深。

先秦至两汉年间，孙子、鬼谷子、韩非子、韩信、曹操、诸葛亮等一座座战略高峰相继崛起，与西方战略遥相辉映，甚至略胜一筹；中古时期，东西方战略一同陷入沉寂；到了19世纪末、20世纪初，西方工业文明携市场法则之威扫荡全球、所向披靡之际，中国却仍然沉溺于天朝上国的美梦；直到坚船利炮叩关而来，国人才猝然觉醒，在救亡与启蒙的双重压力下，中国走上了风雨如晦的百年复兴之路。从战略的角度来看，中国在新一代组织——企业的战略发展上，的确落伍了。

这当然也很容易理解。企业作为一种迥异于国家、军队的全新组织形态，诞生于工业革命的大生产环境，跨国公司更是全球化的产物，中国本身在工业化时代已经彻底落后，救亡图存尚已举步维艰。据中国当代国际法专家、曾担任过北京大学国际法研究所所长的王铁崖统计，自1840年鸦片战争以来，中国共缔结过1175件约章[1]，其中绝大多数是不平等条约。这些条约涉及割地、赔款、租界、驻兵、关税、法权，侵略者势力范围林林总总，中国被层层锁定，成为全球大小国家任意欺凌的对象。在这样的背景下，自保尚不可得，更何谈企业的发展，商业战略的发展停滞也是自然而然的结果。

回首往昔，中国的这部百年开放史，其本质上就是一部“西学东渐”史。自五四运动以来，中国的精英阶层长期习惯于将西方当作先进榜样。“德先生”和“赛先生”几乎成了灵丹妙药的代名词，那些深刻改变中国的思想和理论，也大多是舶来品。即使到了新中国成立之后的30年，由于计划经济占主导地位，没有真正的流通及产业，也就没有所谓的商业战略。

40多年前，中国再度打开国门，随着经济的发展、社会的进步，尤其是市场经济地位的确立，思想的闸门打开，“改革开放”“市场经济”“资本市场”这些现在再熟悉不过的词，在当时还都只处于探索和初试阶段。大量的西方思想文化也随之涌入，比起之前数次的“西学东渐”，其规模和丰富程度都有过之而无不及，兴起不久的商业战略正是其中的舶来品之一。

在20世纪90年代那个特殊年代里，中国的社会经济正面临着一场前所未有的大碰撞、大转型和大变革。奇迹似乎每天都在发生，谁只要能先行一步撬开市场的大门，哪怕只是一个小缝，谁就会一夜之间获得井喷式的财富。

乱世英雄起四方，升起来的就是太阳，在财富效应的带动下，有的人奇迹般崛起，又泡沫般消失；有的人在偶然中成功，又在必然中越走越稳；有的人昨天还是名不见经传的无名之辈，转眼已是举足轻重的风云人物；有的人却正在悄悄地退出历史的舞台。

市场经济的规律告诉我们：永远有新生，永远有死亡。那我们要问：在新生与死亡的轮回背后，在成功与失败的交替背后，有没有经验和规律可循呢？

很快，有心人发现，若要在市场经济中生存与发展，不仅要有机

遇，更要有眼光和想法，除了那些看得见、摸得着的产品，既看不见也摸不着但有奇妙威力的东西——知识和智慧开始显现出自身的价值。

打个比方，昨天的中国像是长江里的航船，只需要船老大，不需要船长，凭经验判断就行，东边一个村庄，西边一棵大树，船到哪里船老大心里非常清楚。但当船已经开到了长江口、面对浩瀚的太平洋时，这里不仅有以前从未遇到的大风浪，而且有暗礁、漩涡，倘若没有航海图，没有罗盘，不知道经纬度，没有潮汐涨落和气候风向这些知识，没有船长、大副、二副、轮机长的分工，就不可能“直挂云帆济沧海”。

一时间，整个社会对智力行业产生了热切的需求，哪怕只是一个点子和一个创意，都仿佛具有了点石成金的魔力。

有什么样的需求就会有什么样的供给，正如恩格斯在书信《致瓦·博尔吉乌斯》中所言：“社会一旦有技术上的需要，这种需要就会比十所大学更能把科学推向前进。”[2]追逐财富的人，首先开始如饥似渴地在充斥于图书市场的西方管理典籍中找寻战略的真谛，大洋彼岸的战略大师的思想也纷至沓来，他们的理论和观点乃至于各种模型都成了众人争相追捧的圭臬。与此同时，中国本土的咨询策划行业也应运而生，智纲智库也是在这个时期诞生的。

当社会和经济突然面临各种各样的困惑和迷茫，却又在官方传统的学科领域和行业分工里找不到解决之道的时候，人们自然会把目光投向民间，就像如果正规医院里总是治不好各种新的病症时，所谓的气功大师和江湖术士就会大行其道。但另一方面，又不排除民间确实存在着善于解决疑难杂症的老中医。

那是一个青涩的时代，也是一个探索的时代。无论是策划还是战略，都没有形成体系，更多靠个人的阅历和直觉。曾经有一些老板和官

员给我们讲："王先生啊，其实你们用不着策划方案，我们一起吃顿饭，你说三句话就够了，那就是最有价值的。所谓的报告，无非是把你讲的几句话'兑兑水'，我看起来更麻烦。"

当时的东方式战略就是从这种粗粝原始的形态成长起来的，人们对它的认识也经历了一个否定之否定的过程。在相当长的一段时间里，中国本土的咨询策划业良莠不分、金石不辨，不乏有些人打着策划的幌子骗钱、装神弄鬼，甚至很多巫婆神汉混迹其间，就像社会上也有些人没有行医资格却还到处行医一样，总有些人上当。

到了1998年左右，社会对策划的狂热和追捧逐渐降温。一方面，西方的一批大牌咨询公司纷纷抢滩中国，被国内的一些著名企业奉为"座上宾"，洋顾问不菲的收费价格、一步到位的国际化色彩以及雄厚的经济基础和人力资源给刚刚萌芽的中国本土咨询业带来了不小的震动；另一方面，所谓的"点子"和"公关"等战术层面的一招半式已越来越不能适应企业和市场的需求，企业家们通过与走马灯似的策划人几轮过招之后，不禁发出"谁教谁呀"的感叹。

与此同时，策划业内专业化分工正在迅速形成。大量的专业代理公司、广告公司、公关公司纷纷出现，各分一杯羹，各专业层面的分工也越来越细。社会对策划业的认识逐渐清晰，策划业已经从云端落到了地面上。

在一段时间里，随着曾经名噪一时的策划人或者锒铛入狱，或者销声匿迹，或者改弦易辙，舆论仿佛跟我开了个大玩笑："某某倒下了，某某疯了，下一个就是王志纲！"在策划界纷纷易帜的大潮下，一些心怀叵测的人放出风来，我成了一些人不遗余力攻击的对象：有说工作室只会玩虚的；有说王志纲时代已经一去不复返了的；更有人拿国际知名的洋

咨询和不知从何而来的土策划与我们相比，预言王志纲的终结，甚至连智纲智库的内部，也产生了“红旗还能打多久”的疑问。

面对种种质疑，我对团队说：“只要你不自己打倒自己，就没人能打倒你。”我一直坚信，这个时代呼唤科学的方法，更呼唤坚持的勇气。不是凭着之前的市场感觉或山寨式的模仿，就能成为草莽英雄，东方式战略想要迎来真正的勃兴，必须经过严酷的淘选，只有本事到位，我们才能历风波而不倒，才能像汪洋大海里的一条船，一次次地探底，一次次地冲上风口浪尖。当很多人以为我们已经成为过去时，却又一次次在风暴眼中看到我们弄潮的身影。

多年以来，在全面学习西方的思潮下，中国的大学、商学院、学者们所传授的理论与分析问题的武器几乎全部源自西方。国内从事战略咨询的专家，基本上都是西方战略学派的拥趸。我们要承认，西方的理论是鲜活而伟大的，见解是深刻而震撼人心的，但其生长的土壤和背景与中国却是完全不同的。在中国这块土地上，和土生土长的中国人打交道，如果不了解中国的国情，不能准确地把握中国文化的底蕴和精髓，战略的效果往往会南辕北辙。

中国是一个非常复杂的经济体。在同样的条件下，不同的城市和地区会呈现出完全不同的结果。正因为如此，具有复合型特征的东方思维方式很适合中国国情。近20年来，我们积累了上千个政府和企业的咨询案例。实践使我们更加坚信，在专业、技术、管理与执行之上，必须有一套适应于中国特色的解决之道。当国人经历了对西方理论和经验的敬畏、崇拜之后，我们还是要强调，我们不排斥西方的东西，但也不能囫囵吞枣，更不能盲从，将中国本土的智慧和哲学贬得一钱不值，还是要古为今用、洋为中用、推陈出新，深入把握东方战略思维的内涵。

作为一家中国本土战略咨询公司，我所理解的东方战略思维，主要有以下几个特点：

第一，东方思维带有很强的感性直觉思维。我们做咨询讲究的是“顺瓜摸藤”，这就是经过考察调研之后，形成初步的判断和结论，甚至在具体的调研开始之前，就已经有了大致的把握。练就这种“一剑封喉”的能力，绝非一日之功。

第二，东方思维注重整体性和系统性，不会只是“头疼医头、脚疼医脚”。同样是医治发烧，不同的中医有不同的方案，同样的方案对不同的人有不同的药，相同的药在不同的环境下有不同的剂量，不能一概而论。而西医就是降温杀菌，许多医生都是一个药方、一个治疗方案。

第三，东方思维是复合型思维，相对来说，西方人的思维模式偏向于线性，擅长理性逻辑思维，注重个体，其分析方法是切块、细分，偏工业化、机械化、数据化。东方思维更偏向于多维度的整体观瞻，用“整体混沌”的眼光看待这个世界，追求“和而不同”，矛盾各方可以寻求共存、共生、共利、共同发展。因此东方思维有着更大的包容性，更大的解释空间、想象空间和创造空间。

当然，东方思维还很注重形象思维，这个在做品牌定位的时候会表现得淋漓尽致。比如，我们的“彩云之南，万绿之宗”，“千载儒释道，万古山水茶”这样的广告语，西方的4A广告公司很难做到。但是，我们在科学理性、逻辑思维上相对偏弱，这也是不可否认的事实。

改革开放40多年，中国增长总体上来说是一种粗放式、跨越式的增长，我们没有像西方国家那样建立在数据之上的决策体制，也不可能像兰德公司那样用数据分析法来做出未来预测。我们的决策更多采取的是模糊数学的方式。如麦肯锡、罗兰贝格、波士顿、安永、毕马威等国际

咨询机构是建立在数据库上的线性思维方式。在实际工作中，我们经常与国际知名咨询公司同台汇报。两种不同思维方式的报告，在很多情况下结论是一样的，只是研究分析的方法不同。如果用与我们合作的一家企业老总的说法就是："一个项目，如果是创新性和突破性的，选择智纲智库；如果是规范性和复制性的，选择国际咨询公司。"

当今中国，正处在数百年不遇的大变局。"中国用30年的时间走完西方300年走过的路。""一条巨大的中国龙，在不同时态中舞动：龙头已经进入信息化、智能化的时代，龙身在工业经济的浪潮中翻腾，而龙尾还深深地扎在农业文明的泥土之中。"这两句话，前者说的是变化的速度，后者说的是变化的难度。

巨龙翻身，风起云涌，三种文明同时升腾、激荡。不管是中小企业还是行业巨头，短短几年内，它们赖以生存的范式已经改头换面，如果它们不能与时俱进，必然被时代淘汰。充分认识这种国情，从战略上把握大势，把握社会、经济的内在规律和文化底蕴，是做好战略的前提。

也许时代又在呼唤一次新的"改造我们的学习"了。80年前，毛泽东在延安整风时期作了《改造我们的学习》的报告。在这篇著名的报告中，毛泽东号召全党从实际出发，多次强调："中国共产党的二十年，就是马克思列宁主义的普遍真理和中国革命的具体实践日益结合的二十年""马克思列宁主义的普遍真理一经和中国革命的具体实践相结合，就使中国革命的面目为之一新"。[3]

到了今天，我们似乎有必要重温这篇报告的精髓。当我们在海纳百川的时候，不能把中国博大精深的哲学、智慧和文化丢在脑后，只有根植在中国的大地上，对整个东方文化的精神、哲学有相当的理解和体验，并辅之以西方的经验和理论，我们才能有取之不尽、用之不竭的力

量，才能更有效地解决社会经济发展中的诸多疑难问题。

实话说，这条坚持东方式战略的路并不好走，这么多年来，依旧有人在说风凉话："美国的麦肯锡、波士顿、贝恩已经成了国际化的顶尖咨询公司，而你们智纲智库只能在国内向土豪们讨生活。"面对诸如此类的流言蜚语，我的回答很简单：看任何问题，都要有历史唯物主义和辩证唯物主义的眼光，否则就是坐井观天。

用历史唯物主义的眼光来看，美国最初一批咨询公司诞生于20世纪二三十年代。这时候，一是大工业流水线生产催生科学管理思想，二是经济步入萧条，需要找到突破困境的方法。

麦肯锡咨询公司最初是一家会计公司，经济危机后帮助别人整理烂账和从事企业兼并，在此过程中发现企业管理的问题，并意识到其中的商机，于是开始从事管理咨询，一步步发展成为咨询公司的代表。

兰德公司诞生于"二战"期间，最初是作为讨论战略和作战计划的参谋机构，战后成为军工企业的研究发展部（Research and Development Sections，RAND）。伴随大量军事工业转化成民用工业（比如计算机及后来的互联网），军事服务业转化成民用服务业，原来服务于军事需求的兰德公司就继续服务于国家安全，以及进行相关发展趋势的研究。

从历史发展的自然规律来看，一家咨询公司要想成长到具有麦肯锡、兰德那样的规模和影响力，离不开案例、口碑和方法论的累积，这些都需要时间，现在整个中国的咨询业还处于初级阶段，就相当于我们是一个十六七岁的小青年，别人是一个六十多岁的老人，本身就没有什么可比性。

用辩证唯物主义的眼光来看，麦肯锡可以说是美国工业化走到顶点

的必然产物。今天我们看到的麦肯锡的背后，是一将功成万骨枯，我相信，当时除了麦肯锡之外，还有约肯锡、杰肯锡等数以千计的人也在做这些工作，但最后沉淀下来的只有一个。

麦肯锡和兰德不仅是两家公司，更是整个西方咨询业发展历程的缩影。它们这样的机构在美国走向全球的过程中发挥了巨大的作用。正是这些机构持续的研究工作，使得美国无论在政治、军事还是商业领域，做决策都能够从长远着眼，比别的国家站得更高、看得更远。反过来也是一样，没有国家的全球化，就谈不上智库的全球化。麦肯锡成功的背后是美国文化的全球扩张，麦肯锡是美国文化霸权的代言人之一。如果没有美国实力的支撑，麦肯锡也好，兰德也罢，都无法随着美国的企业或政治军事力量把触角伸向全世界。

伴随着中国的崛起，没有人再怀疑中国的前途。面对中国层出不穷的复杂问题，西方没有现成的答案，现有的理论家也解答不清楚。而社会又在快速变化，成千上万的人急需寻找坐标、确定方位。

从商业机会的角度看，中国是未来全世界的机会洼地，也是未来世界发展最强劲的动力源之一。谁能够更准确、更深刻地把握中国，谁就能在未来的竞争中取得先机。

从技术进化的角度而言，人类的近代史，就是一部不断突破边界的技术进化史，技术及其衍生的技术族群定义了时代的边界。人类自社会化生存以来，就是在不断通过劳动实践、技术发现以及哲学抽象，来增强对客观和主观世界的认知，核心目的在于应对生存世界的不确定性，提高驾驭现实和预测未来的能力。

随着第四次工业革命的到来，世界正进入一个崭新的时代——数字化生存时代。20年前，尼古拉斯·尼葛洛庞帝在《数字化生存》中，对数

字时代就有这样的预言：“我们无法否定数字化时代的存在，也无法阻止数字化时代的前进，就像我们无法对抗大自然的力量一样。”

随着商业流程的在线化、数字化，企业内外部组织边界逐渐模糊，内部打破了刚性金字塔式组织架构，商业要素在企业间的灵活流通引起了外部的变化，构筑了开放协同的网络生态，有别于传统企业的新型组织形态正在出现，并且大放异彩。基于大工业时代的战略理论不再能够适应于全新的商业实践。

从数据来看，中、美引领的全球数字经济发展格局正在形成。美国数字经济规模多年蝉联全球第一，2019年数字经济规模达到13万亿美元；中国数字经济规模连续多年位居第二，规模达到5.4万亿美元。在理论层面，东西方的战略体系终于又被拉回了同一起跑线，要共同应对新技术突破、新型组织形态、新商业逻辑带来的问题与挑战，在这一全新的领域中，中国丝毫不弱于西方，甚至犹有过之。

从更具普遍意义的层面来说，我们呼唤东方式战略，就是呼唤全球文明的交融与共生，中国的和平崛起必然伴随着文化和哲学的复兴。中国的企业要想真正具有国际竞争力并走向世界，就必须将西方伟大的管理、战略理论同中国企业深刻的生存发展实践相结合，舍此，别无他途。

[1] 张蕴岭.百年大变局：世界与中国[M].北京：中央党校出版社，2019.

[2] 马克思，恩格斯.马克思恩格斯全集：第三十九卷[M].北京：人民出版社，2016.

[3] 毛泽东.毛泽东选集：第三卷[M].北京：人民出版社，1991：795-796.

战略的定义

前文中，我们大致扫描了东西方战略的流变，但本章最核心的问题依旧悬而未决——究竟什么是战略？

众所周知，战略的概念难以界定，常变常新。从古至今很多学者和理论家都曾试图去定义战略，很多的定义也都曾引起大众的共鸣，但最终在历史的发展过程中，一些定义被质疑甚至摒弃。战略就像空气，我们知道它很有价值，但确定其边界是一件能让最资深的战略专家也大伤脑筋的事情。

谈战略之前，首先要厘清战略和管理的关系。在管理学成为显学的今天，很多管理学家干脆把战略划到管理门下，开发了一门学科——战略管理。殊不知，战略和管理不能一概而论，甚至在某种程度上性质相反。

作为支撑组织运转的两个关键因素，管理和战略有很多相似之处。美国管理学家彼得·德鲁克曾说：“管理是一种实践，其本质不在于知，而在于行，其验证不在于逻辑，而在于成果，其唯一的权威就是成就。”[1]把这句话里的“管理”二字替换成“战略”，也非常贴切。

另一个相似之处在于，尽管一些相关学科如经济、金融等已经科学化，拥有严谨的分析框架和数学模型，但管理并不是一门绝对的科学，而更像是一门关于人性的艺术。战略同样如此，像艺术多过像科学，加拿大管理学家亨利·明茨伯格在《战略手艺化》一文中提出，战略是门手艺活儿，他的这一感悟来自长期观察其夫人的创作，他的夫人是位陶艺师。他发现生成战略就跟手艺人做陶艺一样，先有个大致的构思，之后在双手拿捏的过程当中，边找感觉边调整，心手互动，心的意念引领

手，手的感觉也影响心，最终作品是“心手合一”的产物。由此得知，在可以预见的未来，无论是管理还是战略，还很难被AI代替。

虽然相似，但战略和管理终归是两个学科。管理讲究短板理论，通过修补短板，不断完善和提高组织所欠缺的部分，从而实现增效；战略讲究长板理论，不在于截长补短，而在于整合资源。根据最长的板块，即企业或项目的核心优势和潜在能力来调动各种资源，使其释放出最大的价值。

管理是一种日常性的行为，侧重于关注企业内部，追求效率与效益，注重制度和规范，讲究工作流程和组织结构的改善，强调战术动作的实用性和专业性，重视产品与服务的质量，追求销售业绩与市场占有率；战略则是一种非日常性的行为，侧重于关注企业外部，即确定哪些是对企业最有价值的事情，主张工作流程、组织结构与运行机制的重构，倡导企业文化的变革和企业核心能力的提高，注重新的价值观念的导入，寻求重大机会点的捕捉，谋求超常规的发展与跳跃，追求“不战而屈人之兵”的竞争优势与经营境界。

管理趋向于持续和稳定，通常是常规的、线性的、渐变的和量变的；而战略趋向于大的转型，通常是超常规的、非线性的、突变的和质变的。

管理主要着眼于当前的目标和使命，是基于过去，把握现在；战略则是高瞻远瞩，彻底变革，是基于现在，经营未来。管理思维是从现在推导未来，战略是从未来思考现在。管理关注控制，战略关注投入。管理着重于物质层面和有形要素，战略更着重于精神（价值观）层面和无形要素。总之，管理的实质倾向于“精益守成”，而战略的实质倾向于“开拓创新”。

打一个通俗的比方，如果把企业的发展比作种树，管理是日常的修修剪剪，浇水施肥，争取更高的光合作用效率，战略则是“种下一棵树”“为什么种树”“种一棵什么树”“在哪里种树”“要不要种”，诸如此类“充满惊险一跃”的大决策。

当然，管理与战略之间并非完全对立，而是对立统一的辩证关系。当某企业的战略创新因传播扩散（追随克隆）或竞争者的超越而逐渐失效之后，该战略创新就蜕变为一种普及性的操作，转化为常规性的管理（守成）范畴，最终成为一种模式化的流程，并广为流传。当越来越多的企业在同一战略模式下运行（即战略同构），导致同构竞争日益加剧时，新的战略创新需求就变得十分迫切，于是又催生了新的战略……如此不断消长，呈现出阶梯式上升。对组织来说，战略与管理的重要程度视发展阶段而定，或许短时间内有主次之分，但从长远角度看，轻视其中任何一项，都可能带来严重的后果。

分清楚了战略和管理，我们才能给战略下定义。在下定义之前，先看看别人是怎么说的：

哈佛商学院终身教授、世界顶尖的战略管理大师迈克尔·波特说，战略就是创造一种独特、有利的定位，可以涉及各种运营活动[2]；被称为“大师中的大师”的彼得·德鲁克则将战略称为“有目的的行动”；特劳特在《什么是战略》一书中总结说，战略是企业在大竞争时代的生存之道，是企业如何进入顾客心智而被选择；加拿大管理学家亨利·明茨伯格在《战略历程》一书中总结了包括设计学派、计划学派、定位学派等战略“十大学派”；鲁梅尔特在《好战略，坏战略》一书中提出，好战略包括三大要素——“调查分析—指导方针—连贯性活动”；在麦肯锡看来，战略则是一套系统的、完整的、合理的行动方案，包括何处竞争、何时竞争、如何竞争等……

诸如此类的定义还有很多，自成体系又相互关联。纵览后，我们不难发现，这些定义无不是西方思维逻辑的典型产物，几乎找不到半点东方式战略的影子。

难道中国人不懂战略吗？当然不是，中国历来有重视战略的传统，在春秋战国时期，战略的得失往往决定着国家的兴衰存亡，但那时的战略带有很强的个人主义色彩，因人而兴，因人而衰，正如《韩非子》中提到的："有荆庄、齐桓公，则荆、齐可以霸；有燕襄、魏安釐，则燕、魏可以强。"

将战略从个人实践升华为系统理论的，当属孙子。长期供职于美国国会并担任过美国国防大学战略研究所所长的著名战略理论家约翰·柯林斯，可以说是美国战略研究领域的代表性人物，关于孙子，他是这样说的："孙子是古代第一个形成战略思想的伟大人物，孙子十三篇可以与历代名著包括克劳塞维茨的《战争论》媲美，今天没有一个人对战略的相互关系、应考虑的问题和所受的限制比他有更深刻的认识。他的大部分观点对于我们当前的环境，仍然具有和当时同样重大的意义。"[3]

《孙子兵法》是人类最早的系统化的军事方法论，早在2500多年前，孙子就冲破了当时盛行的鬼神论、天命论的束缚，首次认识到了战争的本质，并且提出了一整套战略思想和指导法则。《孙子兵法》的智慧之所以影响世界2000多年，正是因为其中所阐述的战略思想，超越了时间和空间的约束，充满了哲学意味。普遍意义上的思想与具体时空背景下的案例相结合，赋予了《孙子兵法》历久弥新的生命力。因此，当我们想在西方战略思想体系之外另出机杼，阐述东方式战略时，同样离不开孙子。

"兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不查也。"这句千古

名言，是《孙子兵法》的开篇第一句，也是东方式战略的起点。

“怒可以复喜，愠可以复悦，亡国不可以复存，死者不可以复生。”无论我们生存于哪个时代，生与死之间的矛盾都是人类思想中最不可轻忽的一部分。

孙子所在的春秋战国，是一个礼崩乐坏、战火纷飞的时代，在亡国灭种的危机之下，生存成了每个国家的首要任务，高烈度、大范围的军事行动作为冲突的最高表现形式时有发生，而一切军事行动都基于一个基本原则，即尽可能地保存自己的力量，消灭敌人的力量，争取最后的胜利。无数次在生死边缘的行走，无数次性命攸关时刻下的思考与选择，最终凝结成了战略。

孙子所讲的战略以军事战略为主。和定义模糊的商业战略相比，军事战略的概念一直相对清晰，而且在东西方不同文化背景下的区别不大。在克劳塞维茨看来，战略包括精神、物质、数学、地理、统计五大要素。精神要素指精神力量及其在军事行动中的作用。物质要素指军队的数量、编成、各兵种的比例等。数学要素指战线构成的角度、向心运动和离心运动等。地理要素指制高点、山脉、江河、森林、道路等地形影响。统计要素指一切补给手段等。

克劳塞维茨认为：“这些要素在军事行动中大多数是错综复杂并紧密结合在一起的。”其中精神要素占据首位，影响战争的各个方面，贯穿于战争始终。“物质的原因和结果不过是刀柄，精神的原因和结果才是贵重的金属，才是真正锋利的刀刃。”[4]

从冷兵器时代到热兵器时代，再到“冷战”时期，国与国的对抗延伸到了政治、经济、文化、技术等各个领域，核武器的出现也使得战争的代价大到让各国都不敢轻启战端。战略的外延大大扩张，从军事领域扩

展到了国际政治领域和经济领域。

所谓商场如战场，商战是“孔方兄与孔方兄的战争”，是“和平时期的军事”，是“生意场上的政治”，同样要有“战略”，同样要有“指导思想”。直到20世纪才兴起的商业战略，主要研究的便是企业在商海里的生存与竞争之道。

尽管从军事领域扩展到政治、经济领域，战略的本质始终未曾改变。军队在本质上就是对抗死亡的组织，同样，“生存还是死亡”是商业世界最残酷也是最现实的命题。脱胎于“死生之地、存亡之道”的战略，随着语境变化，逐渐被演绎为“关键时期的重大抉择”。这个抉择按照最简单的划分方式，又可以分为理念和行动两部分。既要有前进的方向和路径，即“做正确的事”，也要有可操作、可落地的行动蓝图，即“正确地做事”。

经过层层剥笋，我们终于得出了关于战略的定义：

所谓战略，就是我们在面临关键阶段的重大抉择时，如何做正确的事以及正确地做事。

这个定义有三个关键词，我们将接下来一一解释：

什么是“关键阶段的重大抉择”？

从大到小的战略有很多：国家战略、军事战略、城市战略、企业战略、个人战略等，这些被冠以战略名字的说法都有一个共同点，那就是找关键阶段。

历史大潮，稍纵即逝，奔流不回，当转折点来临时，机遇和挑战并存，黑夜与光明同在，是登上高峰，还是坠入深渊，都在一念之间，正

如柳青在《创业史》中所说："人生的道路很漫长，但关键处就那么几步"，决定一个人命运的不过是漫长人生中为数不多的几个瞬间而已，但真正能抓住这些瞬间的只有极少数人。企业、区域乃至国家同样如此，其发展过程都是非连续性的，只有少数在关键时刻做对了重大选择的人方能成为赢家。

什么是"做正确的事"和"正确地做事"？

"做正确的事"是一种思维；"正确地做事"是一种能力，战略的本质是一种思维，掌握了这种思维就能动态地做出正确的决策，并最终沉淀为一种能力—并且这不是领导者一个人的能力，而是领导者和核心团队共同拥有的解决问题的能力。

任正非说"不确定性的时代要有确定性的抓手"，那么什么是确定性的抓手？首先想到的就是战略思维和战略能力。有了战略思维和战略能力，才能以不变应万变。

当然，战略不是刻舟求剑式的静态规划，光有定义还远远不够，"做正确的事"和"正确地做事"，这两句听起来很简单的话，为什么只有极少数人、极少数企业和极少数国家做到了，绝大多数却没做到呢？

还有一个非常关键的问题：什么是"正确"？权威正确吗？民意正确吗？直觉正确吗？还是说大数定律正确？人工智能正确？今天正确的事，明天还正确吗？正确是绝对的，还是相对的？其边界在哪里？孙子所说的"不可不察"，究竟该怎么察？察什么？谁来察？这些问题都不是纸上谈兵能解决的。

现实中的问题从来没有标准答案，进一步而言，关于战略的这些理论也并非每一个人看过之后就能运用自如的，没有经验的积累和实战的

锻炼，充其量只能停留在“背口诀的阶段”，这样做出来的战略不仅无益，甚至可能对局面产生不可逆转的损害。只有长期的实践，才能得出结论，做出好的战略。

[1] 彼得·德鲁克.管理：使命、责任、实践[M].陈驯，译.北京：机械工业出版社，2019.

[2] 迈克尔·波特.什么是战略[J].哈佛商业评论，2004（1）.

[3] 约翰·柯林斯.大战略[M].中国人民解放军军事科学院，译.北京：中国人民解放军战士出版社，1978.

[4] 克劳塞维茨.战争论[M].中国人民解放军军事科学院，译.北京：中国人民解放军战士出版社，2005.

第2章 为什么要谈战略

“所谓战略，就是我们在面临关键阶段的重大抉择时，如何做正确的事以及正确地做事。”这句话广泛适用于任何一个需要做出重大抉择的主体，大到一个国家、民族的继往开来；中到一个利益共同体的价值实现，一个区域的发展，一个企业的转型；小到个人，去判断：如何尽早明晰自己的优劣势，如何找到自己感兴趣、有感觉并愿意为之奋斗一生的事业，如何找到互补的人生和事业伙伴。这些都离不开战略。

关于战略的两类错误认知

世人对战略往往有两大误区：过度高估或者过度低估。这两种误区都不利于对战略的把握。

过度高估战略者，往往会陷入点石成金的幻想，某些来找智库的客户就是这样的。他们表现得很热爱战略、很尊重专业的战略咨询顾问，但基本都是夸夸其谈。这种人往往看上去很爱学习，是“听课狂”，甚至是“策划爱好者”，貌似很聪明，满口都是天下大事、前沿理论，然而缺乏真正的智慧。战略于其而言大约只是“口头禅”。

当一个好的战略真正呈现在其眼前的时候，他反而不以为好，甚至会抱怨：“我花这么多钱来找你，你还要我做这么多东西，这么费劲，那我找你还有什么用呢？”这种人往往认为，好战略是灵丹妙药，是一朝成名、一夜暴富，反正不能太费劲。为此，他们到处去学各种新颖奇特的理论、概念，追随各种大师，花大价钱去买点子，一切的出发点都是为了走捷径。其实，越是热爱这样的“战略”，离战略的本质就越远。

对一个企业的发展来说，最重要的发展因素是以企业家本人为核心的内部资源与能力，以及两者的匹配程度。咨询公司作为外脑，只是辅佐性力量。一个项目成功与否，也主要是企业自身操作能力的结果，战略当然很重要，但项目本身的资质更关键，有的项目虽然还没有启动，却已经占尽了先机，注定是个健康活泼的孩子；而有的项目从一开始就注定要被淘汰，只能在错误的泥潭里越陷越深。

企业家要知彼知己，内科病不能到外科就医，战略问题不能从战术层面解决，反之亦然。有些企业家对战略的期望不现实，或找错了“医生”，最终导致合作半途而废、不欢而散，并从此“讳疾忌医”，患上

了“战略厌恶症”，从一个“满口战略”的追星族走向了“战略无用论”的极端，这也是不足取的。

战略不是灵丹妙药，但同样不是边角底料。过分高估的另一面，就是过分低估，这是一种更普遍的偏见。在咨询过程中，我们也常常面临客户对战略认知不到位的问题，这一类客户一提到战略，往往就眉头微皱，表情犹疑，在客气的场面话过后，总要加一句：“感觉（战略）还是有点虚。”

在日常生活中，很多人也觉得战略是一种门槛很高的东西，只和金字塔最上边那一小撮人相关，离自己的生活、工作都很遥远。其实战略既是奢侈品，又是必需品，它代表了一个人的层次与格局，人人都需要战略，区别在于需要的程度。你的地位越高、越重要、越全面，就越需要战略能力。如果你还在基层或者担任一些部门的中层干部，需要战略能力的相对要求就弱一点，但同样也是需要。

领导者如果缺乏战略思维，那么他则会缺乏真正的领导力，他只是占据了那个位置而已，大家的尊重也只是对交椅的尊重；员工如果缺乏战略思维，就难以进入一个组织的核心，难以成为未来的领导者与合伙人。

一个人不管他有多么聪明，如果他没有战略思维，终究难成大器，往往只凭欲望、感觉与喜好做决定，或者在错误的方向上越跑越远，或者见风使舵、随波逐流，被命运所驱使，把握不住命运的风帆，人生是被动的、平庸的，甚至失败的。

那些看上去不太聪明但有战略思维的人，反而能修成正果。所谓“大智若愚”，正是这个道理。一个人的战略思维越强，就越能发掘与强化自己的长板，“将军赶路，不逐小兔”，人生不是短跑，而是一场马拉松，

有战略思维的人才能拒绝眼前的诱惑，像阿甘一样跑得很远。

单纯缺乏战略思维还好，毕竟尚有进步的空间，但对那些过度低估战略的人来说，他们往往陷入了某种认知障碍，认为战略是“江湖郎中”用来故弄玄虚的把戏。他们当中的有些人敏于行而拙于思，痴迷于落袋为安的快感，只顾眼前的营业收入与利润，不愿意也不舍得为经营长期价值而投入，自己还美其名曰为“务实”，其实是格局不够。在创业初期这样还可以，但是如果做到一定规模后还如此“务实”，就成了致命伤。

创业初期的企业，生存才是王道，无所谓战略，然而当掘得第一桶金之后，只顾眼前必然导致“路径依赖”，过于依赖现有的发展模式与赚钱方式，它们不愿意做出实质性的改变，那么结果必将错过战略机遇期，不能与时俱进。

另外一些低估战略的人，其具体表现为强烈的机会主义，对环境过于敏感、不能拒绝诱惑、浮躁、投机、跟风，这些都是没有战略定力的表现。还有些老板耳根子软，太容易受他人影响，导致企业这艘船忽左忽右，不能坚守主航道，最终难以远航。

这些低估战略的人往往有一句共同的口头禅，“战略太虚了，一点儿也不落地”，这种说法也不是全然没有道理。在我看来，战略首先是务虚，要有时空观，要有想象力，思接千载，神游八极，然后所有的务虚背后都是为了向实，为了实现落地。

我从来也不否定智纲智库有务虚的一面。我们一直都是在两条腿走路，一条腿是刺刀见红的实际操作，其衡量标准就是项目的成功与否；另一条腿就是指导、驾驭实际操作的理论务虚。

我们务虚，是因为今天中国务实的人太多了，当社会处在浅海时期，人们在赶小海，都只是捡虾米和贝壳，只要眼疾手快和身强体壮，就能有所收获。现在社会进入了汪洋大海的时期，潮涨潮落，天气骤变，太平洋、大西洋、印度洋每个分区各有不同，还能“一招鲜吃遍天”吗？不务虚能行吗？

深海、潜流、暗礁、险滩，这些就属于“虚”，不懂这些“虚”的理论，怎么去务实呢？智库走过近30年用的一个重要法宝，就是“虚实结合，虚实相生，互为因果，相互支撑”。所以我一直坚信，智纲智库只要真正做好“虚”，我们的战略空间将会越来越大。我担心的只是我们今后“虚”的高度、广度和深度不够。“实”就像面粉，而“虚”的理论和战略就像酵母，光有面粉，馒头蒸出来样子不好还难吃，光有酵母也做不成馒头，只有面粉和酵母有效地结合才能蒸出又大又香的开花馒头。

对那些一味追求大规模、高杠杆、快周转而忽视战略的企业，我非常担心。在这些商人的眼里，商业就是一场龟兔赛跑的游戏，大家都想做聪明的兔子，不愿意当愚笨的乌龟。农业与工业相比，农业是乌龟，工业是兔子；工业与大众服务业相比，工业就成了乌龟，服务业成了兔子；服务业与房地产业相比，服务业是乌龟，房地产是兔子；在房地产之上，是互联网和金融，以及两者结合诞生的新型垄断平台，比较之下，房地产业是乌龟，互联网和金融是兔子，商业的模式还将不断迭代，这场互为龟兔的游戏也将永恒地进行下去。

在这样的大背景下，出现那些“艺高人胆大”的金控集团很正常，它们的视野中没有战略，只有龟兔，不当兔子就只能当乌龟，所以它们蹬着四条腿使劲跑，跑成了“冠军”，跑成了“寡头”，跑到了产业链最高端。殊不知中国还有一个成语，叫作守株待兔，撞死的兔子永远是最快的那只，这就是聪明人的悲哀之处。

很多房地产巨头即使已经成了乌龟，还是不甘心，想要努力做一只长着四条兔子腿的乌龟，一边背着厚重的壳，一边要达到兔子的速度。看起来一骑绝尘，其实风险非常大。

我去年和一个广东地产界大佬交流时，他提出几个很有意思的问题：作为先行者的美国和日本，都曾经历过地产狂飙突进的时代，也出现过无数风光一时的房地产巨头，“固一世之雄也”，“而今安在哉”？它们为什么被淘汰？它们被谁淘汰的？它们被淘汰有必然性吗？

答案显而易见，这列狂飙的列车已经不是老板踩刹车就能停下来的了，股东、高管、员工形成的庞大利益群体裹挟着整个公司朝着末路狂奔，看起来业绩屡创新高，实则积重难返，跑得越快，离死亡就越近，这正是忽视战略的悲哀之处。

在房地产界，对战略有着正确的认知并较好地把握了战略重要性的公司，当属万达。

◎案例

万达长白山文旅小镇战略

2008年8月，万达集团的掌门人王健林找到智纲智库，希望我们为万达在吉林省长白山的一个大型旅游项目出谋划策。此前，万达在商业地产领域做得风生水起，万达商业广场开遍全国，但作为一个有雄心的企业家，王健林并不满足，而是“吃着碗里，盯着锅里，看着田里”。商业地产做顺了以后，他很快又嗅到了旅游当中的商机。而在进军旅游的尝试中，长白山无疑是万达的头啖汤[1]。

面对长白山，万达并不缺资本，但有三大困扰：第一，怎么给长白山项目“找魂”，即项目定位；第二，怎么谋求商业模式和业态的可持续

发展；第三，怎么设计项目的功能组成，使长白山成为真正有影响力的名副其实的休闲度假目的地。

面对困惑的王健林，我说道：判断一个未知的项目，要解决四个核心问题——能不能做？做什么？怎么做？谁来做？

第一，能不能做？长白山有没有开发的价值？一定有，随着中国人均GDP增长，文旅休闲的大时代即将到来，神秘、悠久的长白山一定是宝贵的绝版资源，打造得好，就极有可能形成“南有海南岛，北有长白山”的双峰对峙盛况，成为中国南北旅游的两张世界级名片。

能做是一方面，这个项目适合万达做吗？在战术上看可能不适合，毕竟文旅项目和常规地产相比，投入大，周期长，短期收益率低，但从战略上看，长白山有可能成为万达发展文旅产业的起点，实现企业二次曲线的发展增长，长白山值得做。

企业的项目分两种，一种是常规型项目，一种是战略型项目。常规型项目按照行业规律程序走就行，但有抱负的企业应该将相当的精力用于打造战略型项目，就是在那种有潜力的，但是别人还没看清楚或实力不够而无法进入的地方，打造能够创造未来的黑马，长白山就是这样的项目，就像当年万达选择商业综合体这个模具一样。用五年的时间，在长白山开一个模具，可能赚不到钱，但是五年以后，走出长白山的万达将会赢得一个时代。

第二，做什么？经过具体长达一个月的团队调研，我们最终定下了“三菜一汤”：第一道菜——滑雪场；第二道菜——山地运动公园；第三道菜——主题商业街和酒店；一汤——温泉SPA。

第三，怎么做？我告诉王健林一个规律：做旅游，小投入，无产

出；中投入，小产出；大投入，大产出。旅游以前是小老板做的事，现在是大老板做的事。温饱阶段的旅游，受经济能力、消费意识和市场化程度的限制，在政府主导下，旅游资源被切割成很多个小块。这种规模小、市场小、投入小、产出小的小打小闹圈地式的旅游，是小旅游时代的产业。在全球旅游一体化的今天，只有大品牌的旅游才能赢得大市场、才能大产出，而这需要大企业的大投入才能完成。因此万达一旦想做文旅，就要花血本来做。

考察了全世界的文旅项目，有着战略思维的王健林，显然找到了知音。按照这种策划思路，万达在长白山拉开了打造世界级旅游度假目的地的架势，包括滑雪场、度假酒店群、文化商业街、主题演艺等合计上百万平方米的旅游设施，投资200亿元，史无前例。

第四，谁来做？常规项目常规团队来做，战略型项目要集合全公司之力来做。这一点上，万达执行得非常坚决，当我们完成项目策划工作的时候，时间已经到了2008年12月，长白山白雪皑皑，万达副总裁和规划院长等众多高管都来到项目现场，大家惊叹于长白山的美景之余，几乎所有的人都在摇头：老板是不是太冲动了，这深山老林的地方盖房子卖给谁啊？长白山每年才80万人的游客，门票收入才1亿多元，能支撑起200亿元的投资吗？这地方交通不便，几乎没有什么基础设施，建设成本比万达广场可高多了……

但随后几天，万达派到现场的人越来越多，工程部、设计院、测算部、机电部的人，甚至罗伯特·琼斯二世、加拿大和法国的滑雪场设计师等众多的设计人也来了，小小的抚松县宾馆几乎住满了万达的项目团队。长白山项目并没有因为大家的不理解而停滞或者拖延，万达的执行力可见一斑。

从合同的探索到规划设计再到产品的整合和打造，万达在长白山项目上费了很大的功夫，开模具是为了复制。万达从长白山一走出来，就迅速复制到全国：西双版纳度假区、武汉中央文化区、青岛东方影都，以及哈尔滨、南昌、合肥、无锡、广州等万达文化旅游城。

从战略上讲，通过长白山项目模具的打造，万达无疑实现了跨越式的增长，当国内文旅产业大潮兴起之时，万达已经一骑绝尘，依靠众多的文旅城项目成为国内文旅产业发展的龙头。对地方政府来说，也因为万达文旅城项目的打造实现了旅游产业的华丽转身，从观光旅游升级为度假旅游，从门票经济升级为全面的文旅产业，长白山万达打造的度假酒店群常年一房难求，平均开房率甚至高达90%。《纽约时报》评选2013年世界最佳旅游地，中国只有宁夏和长白山两大旅游地入围，长白山入选的理由是这里有全亚洲最大的滑雪场，2015年长白山旅游度假区入选为首批国家级旅游度假区。一花引来百花香，之后长白山鲁能胜地等众多的文旅项目也纷纷落地。

回头来看，当然这个项目也留有不少的遗憾，一是因为项目赶工期，产品比较粗糙，很多项目直接被用了“拿来主义”，比如商业街更像是城市中的万达金街被搬了过来；二是有些项目在落地选址过程中触及了生态红线等问题，后来被勒令拆除，有些项目也因为政策变动的原因受到了一定影响，但总体而言，这些都是战术操作层面上留有的遗憾。万达还是一家以战略驱动的公司，王健林也是中国房地产掌门人中少数极具战略眼光的人。

尽管万达进入高速复制阶段后，出了很多问题：产品比较粗糙，经营上也没有脱离地产思维，偏离了文旅行业的初衷。王健林在批判上海迪士尼的时候，也犯了一个文旅发展阶段认知上的错误，当然他后来也意识到了。旅游产业投资大，回报周期长，尤其讲究文火煲靓汤，慢工

出细活，需要精心雕琢、耐心培育、用心维护。迪士尼虽然看起来很傻，却是按照1.0、2.0、3.0不断升级的方式来打造的，而且一耗时就是10年、20年，这种创新和精益求精的产品意识是一般地产商不可能具备的。

在故事的最后，我再讲一个小插曲。2010年，长白山项目完成两年后，我们的财务总监说要把策划服务费的发票开给万达。这个时候我们才意识到当年给万达策划的时候，还没有万达长白山公司，是王健林个人找到智纲智库，甚至那数百万的咨询费也都是从王健林个人账户拨出的。事后我向王健林问及此事，他说：战略的事情有时候不能让集体决策，长白山项目特殊，如果走万达集团烦琐的财务流程，战略时机早就遗失了。王健林的战略决断力由此可见一斑。

最后送给大家一句话：轻视战略是一件很危险的事情，轻视战略要么是盲人骑瞎马，夜半临深池，最后坠入万丈深渊；要么是用战术上的勤奋掩盖战略上的懒惰，今天打兔，明天猎鹰，看起来忙忙碌碌，实则就是在断头公路上折返跑，最后人生到处都是悬崖绝壁。

[1] 头啖汤，广东话，意思是第一口汤。

沧海横流，方显战略本色

我们在第一章中曾讲到，战略脱胎于军事，“死生之地，存亡之道，不可不察也”。因此，越是在面临重大挑战、需要做出重大决策的时候，就越能体现出战略的价值。有了战略，我们才能透过迷雾，看清事物的发展方向，做到心中有数、脚下有路、眼里有光；越是在矛盾丛生、纷繁复杂的时候，就越需要战略，有了战略，才能分清主次，真正找到病源，并且有勇气和决心痛下针砭，敢于用几年甚至更长的时间来谋篇布局。

具体而言，一个好的战略会带来以下四方面的作用：一是抢占制高点，找到项目的唯一性、权威性和排他性，并以此为基点，谋求有利的结果；二是搭建新平台，在新的平台上解决自我认知和定位的问题，包括组织、资源、协同等；三是把握话语权，解决树什么旗、唱什么调，也就是价值主张的问题；四是打造新模具，确定落地的抓手，解决从哪做起和从哪突破的问题。

如果具体到组织的话，好的战略表现为四个建立：

第一，建立新秩序。当固有体系局限了某个组织的发展诉求时，最大的战略就是跳出：通过跳出问题看问题，另起炉灶构建一个新的秩序。

例如，美国的“亚太再平衡战略”，是在美国国力大幅下降却仍然力图维持美国霸权的背景下发生的，其目的在于继续实行对华遏制。在原有的游戏规则被美国人控制的被动局面下，中国领导人提出了“一带一路”的倡议，搭建以合作共处、互利共赢的“一带一路”新格局，通过“一带一路”倡议，以柔和的太极手法化解美国咄咄逼人的战略遏制攻势。

第二，建立新平台。新的平台将解决自身新定位的问题，也就是在新的秩序和态势格局之下，重新寻找一个更有利的定位，以谋求新的增长空间。

2017年，智纲智库曾为石家庄做过一轮城市发展战略咨询。在雄安新区国家战略之下，京津冀的发展格局即将被彻底颠覆，石家庄将何去何从？保定是否依托近水楼台之地利独享发展利好，将石家庄拒于千里之外？

在此背景之下，我们通过对石家庄产业和经济的系统摸查，为其提供了“智能制造新领军城市”的全新城市定位。雄安新区未来必将是智力驱动型城市，未来将会有大量的科技研发从这里走出去，需要大量的应用载体。工业门类齐全的石家庄具备承接的潜质，需要把握5～10年的战略窗口期，根据未来产业链的分工要求，将自身工业基础升级为智能制造产业优势，从而在京津冀产业格局重新洗牌时，谋求一个举足轻重的新角色。

这个项目最遗憾的地方在于，方案提交上去后如石沉大海，杳无音信，近日甚至听闻当时委托我们做战略的领导身陷囹圄的消息，不得不让人感慨一声“时也，命也”，任何一个好的战略方案，如若遇不到好的执行者，最终也只能被束之高阁。

第三，建立新主张。确立新的价值主张是回答做与不做的前提，企业在重新定位之后，不需要过分强调“你是什么”，而是要重点回答“你为什么存在”和“你的价值主张是什么”。价值主张是企业构筑商业版图、厘清商业边界的重要工具。

例如，阿里巴巴的价值主张是“让天下没有难做的生意”。1999年，以马云为首的18人创立阿里之始，相信互联网能够创造公平的竞争环

境，在创办淘宝网之后，陆续上线了天猫、聚划算、全球速卖通、阿里云计算、支付宝、菜鸟、蚂蚁金服等，阿里上市后通过一系列资本运作，成为一个多元化的阿里帝国，形成了一个让生意更好做的产业生态圈，从而构筑起属于阿里的商业版图。

我一直认为，马云是个很有战略眼光的企业家，但是他性格当中张扬、表现欲强的特征也让他备受非议。他一会儿拍电影，一会儿做音乐，一会儿搞演讲，站在时代的风口上时，他是人人称羡的成功企业家，但等到风口一转，他也会陷入众矢之的的境地，但人是复杂的，这些是是非非并不影响马云独到的战略眼光。

第四，建立新抓手。战略落地往往需要一个试验性的新抓手，通过一个项目的悉心打磨实现“开模具”，并能将此模具广泛地复制推广出去。

“开模具”是打造超常规的产品与模式，其过程就是企业围绕产品模型、核心能力、资源网络进行持续建设，产品模具要经过市场的不断锤炼才能成型，往往需要四五年甚至更多的时间，才能打磨出市场认可度高的产品。开模具的核心是将产品模型、核心能力和资源网络三者联动起来，才能系统地打造一个可复制的模具产品。

战略从愿景变成现实，要经历量变到质变的过程，既涉及外部环境条件的成熟，又涉及内部自身核心能力与经验的发酵。很多人以为一个好的战略应该立竿见影，如果三年都不见效，就怀疑战略是不是错了，其实这是不对的。

一个战略的呈现通常有三个阶段：第一阶段是从萌芽达到初步落地；第二阶段是模式上跑关系打通并建立匹配的支持体系；第三阶段才是市场能量的全面释放。而且，依我多年观察，每个阶段都至少需要两

三年。所以，战略的呈现短则五六年，长则需要十来年。我常讲龟兔赛跑的故事，为什么聪明的兔子被愚笨的乌龟超越？这个世界越是聪明人，要面对的诱惑越多。那些一门心思、一条道走到黑的“傻瓜”反而契合了客观规律。通向战略成功的道路上并不拥挤，因为多数人都耐不住寂寞。

十年前我们在西双版纳策划一个项目，叫告庄西双景，企业叫云南海诚集团，是做小楼盘开发的，突然要做一个超大型文旅综合体，难度极大。当时我就和海诚的老板明确说，这是一个“开模具”的战略型项目，一定要耐得住寂寞，“现在10年做1个，才能以后1年做10个”。果然，到了去年，这家企业进入了市场能量全面释放期，1年就拿下10来个大项目。这家企业还是一家中小企业，但之前10年耐住寂寞，认认真真“开模具”，现在反而能拿到巨头们都拿不到的好项目。

◎案例

狮城与香港，战略有无的现实写照

我国香港特区和新加坡都位列“亚洲四小龙”，从20世纪60年代开始就享受全球化机遇带来的经济腾飞，成长为金融中心城市。新加坡和香港特区就像一对镜像兄弟，拥有近似的土地面积、人口规模和城市面貌；处于同样险要的地理位置，新加坡地处马六甲海峡核心，是国际航运大动脉的节点，香港则把守着珠江三角洲，其背后是整个广东甚至全中国；面临同样受限于资源匮乏的困境，身处小岛、面积狭小，各类资源严重匮乏，食物和淡水都需依靠从外部输送进来。

在20世纪90年代，两地发展相差无几，并且都是内地人可望而不可即的人间天堂，但进入21世纪后，却走上了不同的岔路。2019年，香港人均GDP 4.87万美元，新加坡则是6.46万美元，香港人的实际财富和生

活水平，已然落后于新加坡人一个数量级。究其原因，战略决定成败，两个地区一系列的经济布局、政策制定之间的差异，决定了两者完全不同的命运。

狮城的实业立国之路

在全球重要贸易港口、亚洲能源枢纽等光环之下，新加坡其实还是一个工业强国。其在世界制造业总量排名中位列第30名，占全球比重近0.5%，有着举足轻重的地位。新加坡的四大支柱产业是：石化、电子、机械制造、生物医药，这四大产业在全球产业链中均具备强劲的竞争力。根据瑞士洛桑国际管理发展学院（IMD）发布的《2019年世界竞争力年报》中，新加坡取代美国成为全球最具竞争力的经济体。

纵观新加坡的历史可以发现，新加坡抓住了两大历史发展机遇，并针对性地进行了超前的布局：

（1）能源机遇：石化和机械抢赚第一桶金。

第二次世界大战后，新加坡政府敏锐地察觉到，日本、中国台湾等亚洲国家或地区的崛起将带动东亚石油产品需求的大爆发，新加坡可利用自身地理优势，通过原油加工获取巨大利润。1960年起，李光耀大力推行，仅用了20年时间，便将新加坡推到了世界中心。没有一滴原油的新加坡，居然成为世界第三大炼油中心、世界石油贸易枢纽和亚洲石油产品定价中心。新加坡裕廊岛是世界知名的化工岛，总面积不足32平方公里，聚集着超过100家化工企业，炼油能力高达6300万吨，工业总产值达590亿新加坡元。与此同时，新加坡顺势发展石化相关的机械制造产业，一度成为全球最大的自升式石油钻井平台制造国，独占全世界70%的市场份额。

（2）科技机遇：布局芯片抢抓未来。

新加坡还是鲜为人知的芯片强国，占全球半导体市场的11%。在1968年之前，新加坡就已经意识到科技时代即将来临，敏锐地锁定到其中的核心领域：芯片。1968年美国国家半导体在新加坡成立了首条封装和测试生产线，1987年特许半导体成立，新加坡成为全球第二个进入半导体代工行业的国家（地区）。如今，从IC设计、芯片制造，再到封装和测试，新加坡的半导体产业已经形成了一个成熟的产业生态环境，全世界的芯片大鳄几乎都已在新加坡设厂。

香港之殇：房地产依赖下的产业空心化

和新加坡相比，香港特区则显得黯然失色。今天香港的社会动荡和经济停滞，主要原因就是实业空心化，从40年前开始，香港就走上了脱实向虚之路，如今，这个难题还没得到有效破解，它所带来一系列的连锁反应波及社会生活的方方面面。

香港的四大支柱产业是：金融服务、贸易及物流、旅游、专业服务及工商业支援服务，总计占比超过95%，制造产业微乎其微。但香港也曾有过实业和科技梦想，香港特区政府曾经尝试发展互联网、半导体、生物医药等实业，最终均以失败告终。

1998年，时任香港特区行政长官董建华在施政报告中率先提出香港“要尤其是在电子商业和软件发展上处于领导地位”，并在之后推动香港特区政府与李泽楷达成“数码港”计划，但最终该计划演变成房地产项目。此后，香港特区政府又进行了多次尝试，如“矽港”（计划引入台湾半导体教父，在香港建设芯片厂）、“中药港”和“生物谷”等，但最终均无疾而终。

相比之下，香港房地产行业却在经历繁荣而畸形的发展，一方面，房地产催生了无数的富豪，根据福布斯2019年中国香港富豪榜，前十强是清一色的地产商；据彭博亿万富翁指数和国际货币基金组织对香港本地生产总值（GDP）的分析，香港前十大亿万富翁的净资产总和占其GDP的35%，全球同类经济体第一。

2020年福布斯全球亿万富豪榜报告显示，香港4人入围前100，且全部都是房地产商，香港市值超千亿美元的公司除去央企、港铁和外资的恒生银行，其他多是基础生活服务为主的半垄断性集团，科技公司的数量为零。地产、港口、零售、能源、通信、医药……在香港，巨头基本控制了市民衣食住行的方方面面。

豪门云集的另一面，是大众的绝望。2017年，香港基尼系数（可以理解为贫富差距指数）为0.539，位列全球发达经济体第一。地产对政治和经济的裹挟，让香港这条船迷失了航向。

值得思考的是，香港与内地血脉相连，唇齿相依，香港从来拥有发内地财的天然机会，为什么在内地40年的高速增长中，香港企业却没能把握机会，顺势发展，使香港获得广阔的经济腹地，从而为港人开拓就业机会和上升空间？

香港经济最大的战略失误，一言以蔽之，就是沉溺投机，以致错过自身产业技术积累和内地高速发展这两波浪潮。

在第二次产业转移的大背景下，迫于成本和环境的压力，亚洲四小龙纷纷启动了产业链底层的制造环节转移，中国内地成了直接的受益者，而香港将制造产业完全转移到内地之后，直接造成本地实业的空心化。香港精英的目光很快转向了赚快钱的房地产、金融和贸易，而实业则一直停留在代工水平。

按理说，香港各方面的资讯和人才以及国际化的视野和资本，都领先于内地，但是，香港不仅自己错过了这一波行情，甚至都极少参与内地的这一波财富爆炸，连投资都极少。至此，传统产业的技术和品牌，新兴产业的模式和创新，香港基本都完美错过。除了用缺乏危机意识、战略远见来概括，也确实找不到更好的解释了。

没有战略预见和定力，摘下了树上的苹果，却丢掉了地下的金矿，这是香港40年的真实写照。

“因时因地因人”，一代又一代新加坡人凭借地利、把握天时，把新加坡推向了世界产业链的金字塔顶端。相比之下，中国香港地区不缺“天时”也不缺“地利”，缺的是“人和”，香港亟须打破的不仅有高昂的房价，还有陈旧的发展惯性和战略思维。

战略是一种思维，更是一种能力

“做正确的事”是一种思维；“正确地做事”是一种能力。做正确的事离不开战略思维，准确的认知加上科学的方法是突破能力天花板、实现远大抱负的重要工具；正确地做事需要战略能力，持久的定力和高效的执行力是领导者最重要的能力，也是让战略照进现实的必由之路。

1.战略思维是无限远大的抱负与必然有限的能力之间的桥梁

人皆有目标。没有目标的人生如同行尸走肉，没有目标的企业就像一盘散沙。而目标和能力的适配离不开战略。美国著名冷战史学家和大战略研究家约翰·刘易斯·加迪斯在《论大战略》一书中写道：“好的战略，就是目标和手段的协调一致。”[1]华为创始人任正非在讲述自己的战略观时也强调：“所谓战略，就是目标与能力的适配。”

我经常和团队讲：我们可以鼓励客户跳起来去摘苹果，但不能鼓励他去摘星星。前者叫战略，后者叫忽悠。好的战略要讲究审时度势，讲究目标和能力的匹配，讲究适度超前原则（太超前不被市场接受，要跳楼；太滞后坐失良机，要饿死）。如何适度超前，其中大有学问。

普遍意义上而言，世界上绝大多数人的资质和天赋都不差太多。那为什么有的人能够脱颖而出，而有的人一生平平？除了野心和抱负之外，战略也起了至关重要的桥梁作用，在目标指引下，战略能帮助更高效地缩短当前阶段与目标的差距，帮助你打破天花板，但如果你所追求的目标远远超出了能力，那这就不是战略能解决的问题了。要么你迟早要调整目标以适应能力，要么你提升能力来达到更高的目标。

人苦于不知足。目标永远是无限的，而个人、企业的能力永远存在上限。无论如何平衡，现实和理想之间，也就是你当前所处的位置和你的目的地之间总会存在差异。只有当你在可操作的范围内，将现实与理想之点连在一起（尽管它们之间存在差距），才能称之为战略。这就好比“田忌赛马”，第一步明确目标，第二步认清现状，第三步设计路径，根据对不同的马的脚力，结合出场顺序，进行战略组合，在资源和条件有限的情况下，实现最优解。

2.战略能力是一种稀缺能力，可以通过刻意学习来获得

如果说战略思维是要学会分析问题，那么战略能力则是要能灵活地解决实际问题。学者可以只具备战略思维，经由分析问题得出结论即可，但对执行者——政府官员、军事将领、企业家和战略咨询顾问来说，必须有很强的解决实际问题的能力，特别是解决极具挑战性的关键问题的能力，如果能力缺乏，战略就会陷入空对空的尴尬局面。

战略能力是一种复合程度非常高的能力，至少综合了把握大势的能力、找方向的能力、抓关键的能力、创新能力、拍板决断的能力、定力和协调力等多种能力，因此它是一种非常高级并且稀缺的能力。这种能力有与生俱来的成分，但同样可以经由后天习得，战略能力是很多优秀领导者毕生修炼的最重要的功课。

修炼战略能力最重要的是培养全局观。制定战略好比围棋博弈，全局观尤其重要，先了解当前局势，分析内外部环境，再定义自己当前的处境，“定而后能静，静而后能安”。

其次，战略能力是界定核心问题的能力。在达成目标前，我需要解决的问题是什么？眼前或未来的问题看似纷杂繁芜，但其中必有一个主

要问题，正如毛泽东在《矛盾论》中所阐述的："在复杂的事物的发展过程中，有许多的矛盾存在，其中必有一种是主要的矛盾，由于它的存在和发展规定或影响着其他矛盾的存在和发展。"[2]这种纵观全局、善于抓住主要矛盾、透过现象看本质的能力同样也是领导者必须修炼的能力。

在确认了方向和路径后，还必须要有定力，战略定力是一个人成大器必备的品质。定力不是两耳不闻窗外事，而是能拒绝诱惑。认准方向之后，"咬定青山不放松"。一个人有定力，是因为有抱负，看得长远，沉得住气，十几年甚至几十年心无旁骛。

在执行阶段，协调统筹的能力也必不可少，要对长期目标、关键步骤和主要力量进行全局性的统筹，并分解成阶段性设计。每个阶段最重要的是要有关键性目标、策略、组织、人等统筹保障，做到客观与主观的协同统一。

[1]　约翰·刘易斯·加迪斯.论大战略[M].臧博，崔传刚，译.北京：中信出版社，2019.

[2] 毛泽东.毛泽东选集：第一卷[M].北京：人民出版社，1991：320.

第3章 寻找战略的历程

越是在不确定性的时代，越需要战略，而战略本身又是一门极其精深的学问，门派繁多，众说纷纭。我之所以敢于尝试这个话题，并非我有什么超人的才华，更不是因为我有多么高明的洞见，又或者是做过多么系统的文献研究，而是拜时代之所赐，要感恩这个伟大的时代，让我在寻找战略的道路上走到今天。

自1978年以来，中国在这40多年之中的变化远远超越了过去千百年来变化的总和。在人类历史上，还没有哪个国家有过像中国这40多年这样的物质层面大爆发，也没有哪国人民像中国人这样承受着剧烈的思想震荡。

回首40年，这是一个人性空前解放的时代，这也是一个人人都有机会获得成功的时代，前所未有的矛盾、冲突与机遇交织，在这座超乎想象的广大舞台上，上演着一幕幕关于金钱、人性和命运的悲喜剧。正所谓万里黄河经过历史的九曲十八弯，奔腾着，挟泥裹沙，气势磅礴。时至今日，我越来越强烈地感到，在中华民族的文明史上，就文化和精神层面而言，真正能够与今天相媲美的时代只有一个，那就是群星灿烂的春秋战国。

春秋战国，正是奴隶社会向封建社会转换的前夜。在这个千年未遇之大变局下，才有了小国八百、诸侯三千，才有了合纵连横、诸子百家、百家争鸣，产生了很多伟大的思想和实践。当这些伟大的思想和实践沉淀下来的时候，几乎构成了今天中华民族赖以立于世界民族之林的重要精神和文化财富的基础。

相比起春秋战国的高峰，几千年以降，中国的发展大都是平缓的河

流，传承至今，终于又遇到了一个壶口，中国从一个封闭的社会走向了开放的社会，从一个物质极其匮乏和短缺的社会走向了一个相对富裕的社会，从一个几乎只能够纵向传承文明的时代到了一个像喇叭口一样交融互动的、八面来风的新时代。正是在这个大交汇、大冲突、大整合的背景下，人们终于孕育出了一次新的百花齐放、百家争鸣，我个人的命运，也在这时代的激流中一次次跌宕起伏。

回顾往昔，一甲子岁月如放电影般在我眼前流过，从工地里摸爬滚打的少年泥瓦匠，到女篮教练，再到上大学、进社科院、当记者、办智库，从青春作赋到鬓发斑白，一路走来，我要感恩太多的人，但最要感恩的，还是这个时代。

感恩时代，让身为一介文人的我，有幸参与、穿透了中国改革开放和市场化探索的全过程，也成了这一部伟大史诗的亲历者、受益者、观察者甚至推动者，并在其中不断追寻战略的真谛。

我的底层思维框架

近30年的战略咨询生涯，累计上千个政府和企业案例的沉淀和反刍，让我逐渐形成了一套自己的战略观，追溯其源头活水，则离不开王阳明、马克思、毛泽东三位大思想家的精神给养。他们的思想精华，构成了我的底层思维框架。

什么是底层思维？打个比方，我们使用的手机、电脑，除了外形设计和功能之外，底层操作系统非常关键，没有好的操作系统，设计再光鲜都是表面，人也是一样。

底层系统决定了你的认知水平、思维逻辑和思想深度，也决定了一个人的独立思考能力，假如连独立思考能力都没有，那么根本谈不上什么战略思维。没有强大的底层系统，就算读万卷书也只是个书橱，就算行万里路也只是个邮差。

底层系统有着不同的名字，中国古人称呼其为“道”，西方则称之为基本规律，巴菲特的合伙人及导师查理·芒格有种说法叫作“普世智慧”，现在时髦的提法也有叫“认知”或者“格局”的，其实说的大概是同一个意思。底层系统不是知识，而是哲学和方法论，是认识问题、把握规律的要害，也是所有人建立战略思维的根基和出发点。

在这个自媒体高度发达、信息严重碎片化的时代，每个人每天都会接触大量的信息，这些信息中，很多都是有见地、有启发、有价值的，而且高度浓缩了作者的思想精华和他所理解的某些世界运行规律。但如果你没有建构起一个基本的思想体系，没有一套能够决定自己行为的方法论，那么你所学的知识和浏览的信息基本都是毫无意义的，甚至可能还会有害，那些精彩的知识和见解会退化成毫无意义的噪声，影响你的

判断。

无论年轻与否、成就高低，只有形成了一套属于自己的底层系统，你的学习、工作和思考才有价值。人人都有自己的底层系统，区别就在于它强不强大、缜不缜密、高不高级，一个人底层系统的构成和时代背景也有关系。

我自己的底层系统是“王阳明＋马克思＋毛泽东”，这套系统的养成，和我年轻时的际遇不无关系。

我出生在贵州的一个小县城，父亲是当地中学的校长。从小学一年级开始，他每天都会带三份报纸回家，《参考消息》《文汇报》和《贵州日报》，这些报纸让我对山外的世界有了懵懂的认识。通过父亲的讲述，我第一次知道了王阳明和心学。关于心学，父亲告诉了我三句话，“格物致知”“知行合一”和“致良知”。

那时我根本不明白这些话的意思，等到年过不惑，阅历渐长，才进一步理解了其内涵，也理解了为什么曾国藩、蒋中正等人杰都如此推崇王阳明：格物才能致知，真正的修行不是在高山大海边放飞心灵，也不是在寺庙里枯坐参禅，而是“人须在事上磨，方立得住；方能静亦定，动亦定”。满口圣贤书的秀才最多只能算是两脚书橱，要想让娇嫩纤弱的双手布满老茧，让弱不禁风的双肩肩负重担，让一惊一乍的内心变得坚韧不拔，只有都在事上进行磨炼，才能真正实现。

王阳明的临终遗言“此心光明，亦复何言”，同样对我影响很深刻。一个人不能选择时代，但可以选择内心的光明。在王阳明所处的那个时代里，宦官擅政，诸侯叛乱，豪强兼并，民不聊生，他又被贬到贵州西北万山丛棘，面对蛊毒瘴疠……但就在这压抑至极的黑暗之中，他迸发出了自己的万丈光明。

今天的很多年轻人，一言不合就抱怨，觉得时代没有给他机会，体制禁锢了他的才华，原生家庭给他带来一生的阴影……当你把失败与蹉跎归咎于时代、体制和家庭这些无法改变的客观环境时，当然没人能反驳，但这有什么意义呢？

这些年来，因为职业的特殊性，我曾与各行各业、形形色色的老板打过交道，也见过不少的成功者和失败者，我从来没见过哪个人是靠抱怨成功的，但凡能成就一番事业的人，不管人品高下、学养如何，都有一个共同特点："平时不惹事，遇事不躲事"，遇到问题就一定要解决，而不是抱怨。凡是选择了逃避现实，怨天尤人，任由问题积累，最后爆发的人，一定是失败者。

谁也不能选择时代，但谁都有追求幸福的权利，我们所处的时代尽管有再多不足，终归是一个伟大的时代，因为只有它真正地属于你，这正是王阳明"此心光明，亦复何言"的要义之所在。

在父亲一次次的"庭训"中，我学到了很多受益终身的道理，家学家风就像是源头活水，滋养我的一生。

1978年，改革开放大幕拉开，一代人冲破了命运的枷锁，我有幸赶上恢复高考的末班车，考取了兰州大学政治经济学系。当时兰州的物质、精神条件都很较差，没有美味丰盛的食物，没有鳞次栉比的高楼大厦，没有卷帙浩繁的高耸的图书馆，也没有卡拉OK，没有酒吧，没有浮华的风尚，这种苍凉浩瀚的环境、质朴耿介的民风反而让我扎扎实实地学了四年。

当时我们的主修课就是读《资本论》（主要是第一卷，第二卷也读），学校围绕资本论开了30多门辅修课，有经济学、经济思想史、剩余价值等。我两年下来总共读了七遍《资本论》，第一遍读的时候苦不

堪言，简直就是天书，根本读不懂，很多概念闻所未闻，特别是他喜欢用典，逼得我们从古希腊到文艺复兴这些东西都要了解；再读第二遍，感到这个大胡子简直是超人，知识怎么这么丰富，信手拈来；等到了读第三、四遍就开始渐入佳境了；读到第五遍，才开始把马克思的书当作方法论著作来读，研究马克思写资本论的方法；到第六、七遍才觉得自己正站在“巨人的肩膀上”。

《资本论》可以说是对我一生影响最大的书，真理常常是片面的，因为片面才能抵达纵深，但光靠片面的东西是不能宏观地把握问题的。到现在为止，我还没有发现哪一个人的哲学在宏观把握上超过马克思。

在我看来，马克思主义最宝贵的不是结论，而是剖析问题、解决问题的方法。

从分析商品（“资本主义的细胞”）的二重性（使用价值与价值）出发，追溯为“劳动二重性”（具体劳动与抽象劳动），再推出“社会必要劳动时间”，用“抽象劳动”来阐释价值，并得出“提高劳动生产力来使商品便宜，并通过商品便宜来使工人本身便宜，是资本的内在的冲动和经常的趋势”[1]这一结论。

由此推演下来，财富日益集中于少数资本家，中间阶级不断沦为无产阶级而日益消亡，无产阶级则日益贫困但日益壮大，由于生产的无政府状态使经济危机必然出现，从而资本主义生产关系不能适应而必将崩溃，无产阶级革命一定胜利。

这样一条顺理成章的辩证逻辑成了贯穿了马克思理论到策略理论的基础，也成了其整个政治经济学的建构基石。结论的严谨性且不谈，这套推演的逻辑本身就价值千金。

四年马克思主义政治经济学的系统学习，让我成了方法论的坚实拥趸，我坚信方法论远比那些公式、信息、模型重要得多，一个人如果掌握了方法论，无论做什么事情，都能够事半功倍，少走弯路。

如果说王阳明是我幼年时的启蒙导师，马克思是我方法论的奠基人，那么毛泽东就是我们这一代人无法褪去的时代底色。

作为在毛泽东时代成长起来的一代人，我们的行事作风、思考方式、观察世界的角度乃至语言风格，都不可避免地带着毛泽东时代的影子。

在我看来，如果说今天几乎没有谁能在对世界资本规律的认识上超过马克思的话，那么也几乎没有谁能在对中国问题的认识上超过毛泽东。年轻人要想真正理解、把握中国的问题，真应该好好再读一下毛泽东当年对中国革命和世界格局的判断，其中包含着非常丰富、永不过时的战略思想。

在毛泽东的视野里，始终有对宏大格局的整体把握，强调不断革命论和革命发展阶段论，他非常反对研究问题时带有主观性、片面性和表面性："所谓主观性，就是不知道客观地看问题，也就是不知道用唯物的观点去看问题。""所谓片面性，就是不知道全面地看问题。""表面性，是对矛盾总体和矛盾各方的特点都不去看，否认深入事物里面精细地研究特点的必要，仅仅站在那里远远地望一望，粗枝大叶地看到一点矛盾的形象，就想动手去解决矛盾。"[2]

中国革命不是一场工人起义，而是一场漫长的全面的社会革命，要始终把握政治、经济、社会与文化的关系。不仅是生产力决定生产关系，而且生产关系反过来也作用于生产力。经济的长远发展，实际上在相当大的程度上也依赖于先进的生产关系，依赖于上层建筑和人们据此

形成的价值追求。如果仅仅强调一点而忽视其他，显然会导致严重的问题。这种错误不仅在新中国成立后屡屡出现，今天同样可以看到。

从王阳明心学中吸收知行合一，从马克思主义里汲取辩证唯物主义和历史唯物主义，结合毛泽东“矛盾论”“实践论”从小对我们思维方式的再锻造，这套脱胎于王阳明、马克思、毛泽东的方法论，成了我个人，也是日后智纲智库安身立命的法宝。

作为过来人，我非常建议年轻朋友多读一些经典作品。在这个信息大爆炸、新概念满天飞的时代，啃经典是最有效率的学习方式。毕竟那是我们祖祖辈辈都推崇的好东西，经过了一代又一代的选择，我们应该也去试一下。当然不是说这些经典就一定适合你，但这个“学习、甄别、再认识”的过程是必不可少的。

读经典还有一个特点，就是不要怕慢，坚持才能出效果。曾国藩有句话叫作“结硬寨，打呆仗”，经典之所以为经典，就在于它既能体现时代的风貌，同时又有超脱时代的永恒意义，用我们贵州的方言来讲，叫作“山有多高，水有多高”，它的内涵会跟着你的阅历和见识一同增长，在你人生的每一个重要关头给予指引。因此读经典一定要沉下心，慢慢啃、反复啃，我在大学时翻来覆去地读《资本论》，由半懂不懂到懂，到吃透，再到能活用，虽然过程很痛苦，但是奠定了受用终身的方法论根基。从一个人肯不肯沉下心来啃经典就能看出他能不能成大器。

当然，经典也是因人而异的。有人对哲学（如老子、康德）有感觉，有人对战略学（如孙子、克劳塞维茨）有感觉，有人对经济学（如熊彼特、马克思）有感觉，有人对管理学（如德鲁克、波特）有感觉……不管是哪个学科（社会学、经济学、历史，等等）的经典，都有着共同的指向，那就是背后的方法论和哲学。当一本书越读越薄，薄到

最后的时候，那就只剩下哲学和方法论了，读出这些核心后再去重读的时候，书就会越读越厚了，这也就是“半部论语治天下”当中的秘密。

[1] 马克思，恩格斯.马克思恩格斯全集：第二卷[M].北京：人民出版社，1972：355.

[2] 毛泽东.毛泽东选集：第一卷[M].北京：人民出版社，1991：312-313.

我的战略实践

我们这代中国人恰好处在一个极其特殊的时间节点上，短短几十年间，我们见证了中国从落后到崛起，从封闭到开放，从禁锢到自由的时代转折。

在我23岁以前，中国虽已经走出帝制，但依旧处于僵化的计划经济体制中，人们完全没有选择的空间，且不说自由择业，连自由迁徙都做不到，这是现在年轻人无法想象的。我父亲当年是被批斗的老知识分子，加之家庭出身问题，我想上工农兵大学完全没有希望，想当兵也只能靠特招。因此我在县女篮做教练，兢兢业业，指望能通过特招改变命运，如此日复一日，年复一年，直到分配指标又一次落空时，20岁出头的我再也忍耐不住，失声痛哭。男儿有泪不轻弹，只因未到伤心处。我虽胸怀壮志，眼前竟无路可走，不知平庸的岁月何时是个尽头。

为什么我们这代人感恩邓小平，就是因为他为我们推开了不止一扇门，在他的主导下，中国这艘大船扭转了方向，推开第一扇门就是恢复高考制度，我们这代人原先堵死的前路上隐约出现一丝微光，我分外珍惜这次机会。从考大学选志愿开始，到选择职业，最后选择命运，我们逐渐有了人生的选择权。

“别人怀宝剑，我有笔如刀”，我在新华社的10年记者生涯，让我真正做到了“行万里路”，也写出了一些能够给全中国带来影响和推动社会发展的报道。在此过程中，我愈发感到中国要想真正走向市场经济和深度的改革开放，独立第三方智库是必不可少的存在。所以我从体制内走了出来，创办了王志纲工作室（后更名为智纲智库）。

离开新华社时，我可以说是孑然一身，然而我其实充满自信，我是

鉴于三个判断才决定离开的：第一，中国既然已经从计划经济转入了市场经济的道路，这就意味着必须按照市场经济的法则运行，这是不以人的意志为转移的，开弓没有回头箭。在此情况下，知识分子的全面介入将是一个必然的过程。第二，我在当记者时就深感很多企业的成功和发展偶然性因素太多，必然性因素太少。它们将面临越来越多的困惑和难题，急需高层次外脑机构的指点和帮助，这是一个非常庞大的市场，对我也是一个绝好的机会点。第三，我想进行一个生存实验，我认为自己在知识分子中属于生存能力比较强的那一批，所以才敢于下海"以身试险"。如果真的溺水，那我也认了；如果我能够生存下去，我相信我能够通过自己的实践让更多的知识分子在这个行业中更好地展示他们的聪明才智。

下海干什么呢？无意中我找到了战略策划——一个身无长物的知识分子进入市场的最佳切入点。正如在序言里说过的一样，我恰好就接触了碧桂园这样一个房地产公司，由此才阴差阳错地进入了房地产业。

1993年前后，在国家主导的铁腕调控下，几乎所有的房地产商都遭遇了致命的危机。坐落于顺德与番禺的交界地的碧桂园，前不着村，后不着店。尽管开发商反复宣传此地为"金三角的交汇点"，又请在广东颇得民心的前省长叶选平亲笔题写园名，前来看楼买房的人仍是屈指可数，1000多亩[1]土地陷于死亡的边缘。当地土生土长的包工头杨国强向开发商索要工程所垫费用时，开发商却让杨国强销售已经盖好的别墅，以销售收入核销建筑成本，杨国强"无辜"地从造房者变成了卖房者。

面对一片沉寂的楼盘，杨国强和他的建筑队毫无准备，而我又急需证明自己，双方一拍即合，精诚合作了三年，以创办名校为切入点，从策划，到营销，到整合，通过轰动羊城的"可怕的顺德人"系列广告，把办学校这步"生死之棋"下活了，"熄火"的碧桂园在人们的心目中瞬间变

成了“成功人士的家园”，并且释放出几个亿的经济效益。加上“给你一个五星级的家”的远景提炼和高密度推广，以办学带动楼盘销售的策略立竿见影，碧桂园的楼盘销售终于找到了自己的杠杆和支点。

短短几年的时间，一个不可思议的神话在碧桂园1000多亩的桑基鱼塘上，成为现实。碧桂园从默默无闻到一飞冲天，杨国强从此走上了地产开发的漫漫征途，而我也在这一过程中补上了市场和人性的重要一课，从耻于言利的文人锻炼出了以智生财的本事，顺道成了房地产“流行病”的专家，在之后短短几年内，策划了许多项目，掀起了房地产界的一波波浪潮，虽然项目结束后我和杨老板分道扬镳，渐行渐远，但也算是相互成就的一段佳话吧。

1994～2003年这10年是智纲智库发展的第一阶段，虽然也有一些面向政府和其他企业的咨询服务，但受碧桂园的市场影响，我们主要还是聚焦于房地产企业。

碧桂园、奥园地产、星河湾等项目，都是那10年的代表作，这些项目分别开创了中国“教育地产”“复合地产”和“品质地产”的先河，成为中国房地产企业的学习样板和行业的标杆。1996年的《谋事在人》出版发行后，成为一时的畅销书，改变了很多人的命运，也促使很多人进入这个行业，其中有一些人日后成为名噪一时的地产大佬。

到了2002年，在地产行业一片高歌猛进的形势下，我们却开始从传统地产转向新的领域。因为经过一次次实践，我们深刻地认识到，当房地产大盘的体量和价值已经足以影响城市发展格局的时候，如果房地产不能理解、把握（甚至影响）城市的发展战略，其成功是难以想象的。反过来，城市的发展如果只是靠之前的决策方式和依靠行政力量或者政府资源去推动，也是远远不够的。

正是出于对这一趋势的认识，我们毫不犹豫地“抓大放小”，退出常规地产，进军城市战略。通过第三方智库的力量，把政府意志与市场力量有效结合起来。

从2002年开始，以大成都战略策划为发端，智纲智库将业务重心转向城市区域战略，重点从事城市与区域发展战略研究与咨询工作。伴随着中国城市化进程的推进，一系列前所未有的课题突然摆在我们面前，从大北京到大上海，从东北到西南，天津、重庆、西安、昆明、青岛、郑州、烟台、石家庄、长沙、宁波、大连、廊坊……越来越多的城市、区域乃至省级政府开始找到我们。

2008～2013年，伴随着国际经济形势的改变，又一波世界产业转移浪潮兴起，沿边开放的新时代正在到来。从东北的满洲里、黑河、绥芬河、丹东、珲春到西北的新疆，再到西南的西双版纳、红河以及钦州和崇左等，我们几乎走遍了所有的重要边境城市，帮助寻找更为合理的发展路径。令人欣慰的是，很多战略已经变成现实，比如黑河的“两国一城”；比如牡丹江战略使得黑龙江从“哈大齐”走廊到“哈大齐”与“哈牡绥”并举，打通外向型通道等。

在2003～2013这第二个10年中，我们主要的服务对象是各地政府，业务重点聚焦在城市与区域战略、高新区、开发区、新城等的开发，这大约占到我们业务70%以上。这个时期与我们合作的智力型机构从住宅地产时期的广告公司变为全球知名的空间和产业规划机构，如阿特金斯、AECOM、麦肯锡、罗兰贝格、毕马威等。

《城市中国》这本书用真实的案例讲述了我们在城市与区域战略、新城和园区开发等领域的探索和经验，其中有描绘中国第四城成都江湖地位的“张弓搭箭”图，有推动国内文旅区域发展的“曲江模式”，有改变

天津城市发展走势的“海河综合开发计划”，有提升上海杨浦区城市功能的“新江湾城”等。

“城市运营”和“城市运营商”是我们这个阶段重要的理论贡献，以市场化的力量推动城市发展的理论得到政府高度肯定，有意思的是，很多房地产商把城市运营商作为企业的发展定位。

智库在政府中形成的深远影响可用几个代表性事件来印证。2002年，时任西安市委书记委托我们策划了曲江新区，这是中国为数不多的旅游开发区；2007年，时任重庆市委书记在三峡大坝即将合拢前夜委托我们策划长江三峡区域发展方案。这些标志性的案例也体现出了智纲智库在政府侧的一定影响力。

从2013年到今天，智纲智库的业务范围更加广阔。过去的30多年，中国经济属于原始积累阶段，以粗放式发展为主。如今中国的旅游休闲度假市场已经出现井喷式增长，中国成为全球最大的旅游休闲市场，智纲智库见证并深度介入了这20年旅游业的“狂飙突进”过程，我们有幸为上百个旅游项目“找魂”，扮演着幕后推手的角色。

在移动互联网时代，丰富多元的文化产业正在成为焦点。这背后正是从“平台为王”到“内容为王”的转变，养老、休闲、健康、教育、文化、高科技与互联网、战略新兴产业的高速增长为人们对空间、平台、服务与运营等多元化巨大需求提供了蓝海。面对新形势与新格局，智纲智库也面临着很多全新课题的挑战。从产业战略到企业战略，从文化旅游到区域发展，从制造业转型到数字化平台构建，前沿性的突破和探索将成为智库当今时代的主题。

成百上千次的临床经验才能“喂”出好医生，同样，成百上千次的现场战略咨询经验才能“喂”出优秀的战略咨询顾问。近30年来，我们几乎

参与过中国所有城市和区域的发展探索和战略制定，从东部到西部，从沿海到沿江，从发达地区到闭塞地区，还参与过众多企业发展战略的制定和推进。很多客户通过智纲智库的策划服务实现了质的突破，我们也在这个过程当中不断成长、蜕变，不断磨炼自己，锻造了自己的方法论，形成了严谨的问题分析框架。

中国有句老话，知易行难。回首20世纪八九十年代，适逢中国改革开放激情燃烧的岁月，当我作为一名新华社记者纵论风云之际，颇有几分“铁肩担道义，妙手著文章”的快意，而由此培养的宏观意识使我受益至今。但在经历了市场经济的残酷历练之后，我方感到过去浮在面上的肤浅和局限，那段时期，我也见识过很多老板，与他们打过很多交道，自以为对他们很了解，但直至下到海中，我才发现，原来自己对他们知之甚少。

离开新华社后，我用了10年的时间，终于补上了市场这一课。在同这些纵横商界的枭雄深入打交道的过程中，我见惯了商场上的“血流成河，白骨如山”，这些人都是物竞天择的适者，他们的王冠不是封的，更不是谁赏赐的，而是真刀真枪打出来的。他们上的是社会大学，读的是人性之书，千万不要被他们表面上的言笑晏晏蒙蔽，他们永远是一群最理性、最彻底的现实主义者，眼中只有永恒的利益，其他的诸如亲情、友情、爱情等都可以是手段，我在参与他们命运转折和基业建立的同时，对战略的微妙之处与关键节点理解得越深刻，越对人性有刻骨铭心的熟悉与感悟。

回顾记者生涯，我不禁为曾经的轻狂汗颜。社会科学与自然科学最大的不同在于不确定性，前者研究的不是在实验室的确定条件下进行的一次次实验，而是一个个有机、动态的过程，“蝴蝶效应”充斥和主导着这些过程，因此，理论研究并不能直接指导实践，无论是军事实践、政

治实践还是商业实践。学者可以根据原则给出理论指导，但给出具体的产业政策建议时一定要慎重，在书斋中做研究，毕竟没有市场一线人士更了解具体情况。没有从全局性、立体性、动态性的视角来看待当时的中国，任何高超的技术建议都将是“按下葫芦，浮起瓢”，以及蜻蜓点水而已。遗憾的是，今天的部分学者仍然在“前赴后继地”犯着这种错误，在他们身上，我依稀看到自己年少轻狂时的影子。

[1] 1亩约为666.67平方米。

我眼中的好战略

什么是优秀的战略？结合近30年的战略咨询实践，我认为：一个成功的战略需要做到“打通学、术、道；纵横官、产、学”。

什么是“打通学、术、道”？

纵观中国几千年来，在知识领域往往有两个极端，一曰学，一曰术。所谓“学者”，以治学为业，追求自成体系、自圆其说。中国自古就不缺少孤影青灯、含辛茹苦地治学的人，其理论虽严密而深刻，但与实际有相当的距离。

当然，我没有丝毫贬低“学”的意思，学者们有科学的思维、令人敬仰的人品，在国家需要时，他们也有着“虽九死其犹未悔”的献身精神。但如果太多人都走纯粹学者这条路，就有些“山阴道上，应接不暇”了。很多知识分子也因此而搞得“满面尘灰烟火色”，挺尴尬的。

“术”，顾名思义，就是功能、应用和操作之术，是“学”的对立面。术之功效在于立竿见影、刺刀见红；其局限往往在于急功近利、视野狭窄。但如果没有术，就无法在市场上生存，这也是一个很现实的问题，以至不少人为术而伤学，因术而弃学，常常是获得了术，但文化人最宝贵的独立精神和操守却成了泡影。

当然，现实生活中也有不少如鱼得水的“术者”，他们大多是治术之人，或者本来就是商人的料，比如在广告、建筑、设计、编程等行业的人，这些行业和操作层面贴得很近，在这些行业中，“术”也很容易变现。

“研究之学”虽然深刻，但距离市场较远，“功能之术”虽有用武之

地，但并不能统领全局，只能局限于某一个方面。在学与术这两个极端中间，出现了一个巨大的空隙，这就需要“道”来填补。

所谓“道”，是介于学与术的中间层次，其作用是在学与术之间架起桥梁，并在用动态、辩证、发散的思维把握事物内在神韵与规律的基础上创新，而且还要整合各种相关资源为已所用。既可以取“学”之长、避“学”之短，又能够以虚驭实，整合各种功能之术，从而使战略策划游刃于市场和学问之间，开辟出一个全新的研究和实践领域。

只有从“学”和“术”进入“道”的境界，才能把握好战略的位置，既非纸上谈兵、空谈误国；亦非越俎代庖、陷入事务性操作致劳而无功。如果没有对规律的把握，难以说“道”，大势把握、理念创新、策略设计、要素整合、操作监理，这些东西都涉及对学和术的整合，这是体现战略价值的关键。

从个人学习的角度来看，所谓“学”，就是在学校和书本里学到的学院派的知识，我们称之为“认知”阶段；所谓“术”，就是将“学”与实践相结合，丰富了许多感性的、经验性的东西，从而形成专业性的能力与技巧，我们称之为“感知”阶段；

所谓“道”，则是“悟知”阶段，是“学”和“术”在量的积累基础上产生质的飞跃，经“顿悟”产生创造性的知识，并将先前积累的“学”和“术”贯穿起来，表现出超人的洞察力、直觉力和创造力。既要理论指导，又强调可操作性，让操作在理论的指导下走得更远。

当然，没有任何一种“道”能包打天下，智纲智库之所以能够在市场上立足，是因为我们能运用独特的方法论，在“道”这个中观层面发挥作用，实现学与术之间的转化，让战略变得可操作、可落地。换句话说，只有承学之上、启术之下，并运道于中，才能做好战略。

讲完了“学、术、道”，那什么是“纵横官、产、学”呢？

明茨伯格曾说，如果说战略是一头大象，那么以单一视角、单一专业或单一维度为出发点所制定的战略，往往不得其法，不得其全貌。这样对战略形成的认知，就如同盲人摸象，没有审视整个大象的大局观，每个人都只是紧紧抓住战略形成过程的一个局部，而对其他难以触及的部分一无所知。而且我们不可能通过简单拼接大象的各个部分去得到一头完整的大象，因为一头完整的大象并非局部的简单相加。[1]

我有一句话传得很广：“什么是专家？专家就是深刻的片面。什么是领导？领导就是浅薄的全面。”

这句话虽然糙了些，但道理却讲得通。专者，钻也，不片面不足以深刻，做学问的关键就是要先渊后博，抓住一点不顾其余。专家是无罪的，因其专业特点决定了他深刻的见解客观上存在着片面性，而对社会进行综合治理、全面规划设计是政治家或者企业家的事。至于好的领导者，无论是在政府还是在企业，都要有完善的知识结构和开阔的视野，但因其精力有限，掌握全局的同时自然在很多方面不求甚解。这无所谓好和坏，只是社会的分工协作不同。

在咨询生涯中，我常常看到这样有趣的局面，领导和专家坐在一起开会，环保专家拼命讲环保，教育专家拼命讲教育，技术专家拼命讲技术，讲得都很有道理，但领导一脸无奈，如果按照他们的建议去做，非出大问题不可。专家总希望自己的意见得到采纳，但领导却需要为结果负责。还有一种领导，有“专家收集癖”，一股脑建几十个专家的委员会，成天评审、讨论、开会，往往看上去很美，实则劳而无功。

所谓的“纵横官、产、学”，就是要求咨询顾问介入其中，提供“去掉专家的片面，取其深刻；去掉领导的浅薄，取其全面”的折中方案，以期

达成尽可能“深刻的”全面，并且能够符合市场的逻辑。这并不是说咨询顾问有多厉害，能够凌驾于专家和领导之上，而是角色所决定的。任何人都难免带有一定的局限性，或多或少都有一些偏颇之处，谁都不能做到完美无缺。但是，作为战略制定者，必须有正确的理念与出发点，抛开门户之见，博采众长。

因此，智纲智库最核心的原则就是对“思想独立”的坚守，不过独立思考与吸收别人意见不是对立关系。越是能独立思考的人，就越有判断力，且越善于吸收别人有价值的意见。反之，越是能独立思考的人，面对众说纷纭就越是无所适从。

简而言之，打通学、术、道是一种思维方式，掌握这种思维方式，才能知道什么是正确的事；纵横官、产、学是一种整合手段，掌握这种手段，才能知道如何正确地做事。作为一家专注于战略咨询的公司，智纲智库经过近30年知行合一的历练，不仅为一个个城市、企业和项目提供战略咨询服务，也走出了一条打通学、术、道，纵横官、产、学的东方式战略之路。

[1] 亨利·明茨伯格，布鲁斯·阿尔斯特兰德，约瑟夫·兰佩尔.战略历程[M].魏江，译.北京：机械工业出版社，2012.

第4章 战略的两大支点：哲学与人性

“所谓战略，就是我们在面临关键阶段的重大抉择时，如何做正确的事以及正确地做事。”

其实关于战略，除了这个标准定义之外，我还有另一个通俗版本的答案。就在前段时间，一位陪我打球的东南亚华裔老板问我：“王老师，我听很多人都说智纲智库很厉害，但你们究竟是做什么的，我一直不太清楚，能不能用一句话给我解释一下？”

我说很简单：“当你面对一个难以判断的挑战性项目时，找到智纲智库，我们就能帮你解决‘能不能做、怎么做、做什么’的问题。”他一拍脑袋，终于明白了。

其实“能不能做、怎么做、做什么”这三个问题后面，还有一个“谁来做”。同一个项目，面对不同的人，可能要的是完全不同的做法。这四问用来描述战略，或许还不够全面，但胜在通俗易懂：前三问——“晓事”，是战略的出发点，第四问——“知人”，是战略的落脚点，说到底，战略是一门起源于哲学、归依于人性的学问，离不开敏锐的、超常的对世界的体悟和对人性的洞察。

战略一道，源远流长，纷繁复杂，大家辈出，但在我看来，如果把战略浓缩为两堂必修课，那么一堂是哲学，另一堂是人性。唯有学透这两门课程，我们眼中的世界才不至于割裂，万物之间的关联才正如它们真实的关联一样被整体认识和考虑；也唯有这样，才能于现实照见未来，于此处照见彼处，于偶然照见必然，走上追寻战略的道路。

在本章中，我们具体解读战略与哲学、战略与人性之间的关系，并

提炼出具有普遍意义的战略三段论，供大家参考。

战略与哲学

毫无疑问，战略脱胎于哲学，其定义也反映了这一点。

“做正确的事”，是人类在对客观世界的认识过程中不断选择的主观世界的结果；“正确地做事”，是人类在对客观世界的改造中不断演化出来的能力；想要跨越认识与实践之间的鸿沟，就需要一套打通主观世界与客观世界的科学方法，这些都属于哲学的范畴。

谈及哲学，很多人都觉得离自己很遥远。但如果仔细研究不同历史时期哲学观念的流变，我们会发现，哲学不是从“天上”掉下来的，也不是某些哲学家突发奇想的结果，而是有着深厚的实践根源，有着广泛的历史、经济、社会基础，伟大的哲学无一例外都是从“地里”长出来的。

在我看来，杰出的哲学家有两种，一种代表了时代最核心的认知，对时代提出奠基性或总结性的表述和论证；一种洞察了未来将要发生的根本性转变，对当下被认为天经地义的某些存在提出疑问、挑战和批判。前者的代表性人物有古希腊时期的柏拉图和亚里士多德、中世纪的托马斯·阿奎纳、近现代的康德和黑格尔等，后者的杰出代表则是古希腊时期的苏格拉底，近代的马克思、尼采和海德格尔等。

战略与哲学的关系就像是果实与大树的关系，战略是哲学的广泛应用，战略过程无处不体现着哲学的认识论、方法论、实践论的思想。一个人在哲学层面如果懵懵懂懂，就一定做不好战略。

战略是智慧之学，反映认知深度，体现了哲学的认识论思想。

所谓哲学（philosophy），在古希腊文中由philia和sophia两个词组成，philia的意思是爱，sophia的意思是智慧，哲学就是爱智慧的意思。

哲学是在根本层面上追问的，是对自然、社会和人本身，以彻底的态度反思已有的观念和认识，从价值理想出发把握存在的目标和历史的趋势，展示了人类理性思维的高度。[1]

同样，战略充分体现出了哲学对智慧孜孜追求的态度。尽管不少哲学家都声称，其他任何一门非哲学的学科都不能被称为“智慧之学”，但战略的确是一门智慧，战略旨在穿透事物的表象，探索其本质，通过对人们知行过程的把握，而达到对世界的本质、发展的规律、人的思维与存在的根本认识。

千百年来，无论东方西方，但凡被称为战略思想家的人，无不有着仰望星空、上下求索的智慧，有着认知世界、把握世界、改造世界的勇气。

战略是思维之法，讲究思辨精神，体现了哲学方法论思想。

一直以来，哲学都是在自我批判和自我否定中发展，一部哲学史就是一部哲学家们相互批判、相互推翻和相互取代的斗争史，但哲学的价值就是用来解放人、解放人的思想的，这是目的，也是方法。[2]

每一个时代都会有束缚人思想的东西，因此哲学本身就是方法论，哲学就是要让人自觉认识到究竟是什么、是谁束缚了人的思想，应当怎样摆脱这种束缚。只有摆脱了思想上的束缚，认识的视野才能更加宽阔，思维的空间才能更加广大，创造力才能得到更充分的释放，正是这种哲学思维提供了认识世界和改造世界的方法论。

战略继承了哲学的方法论，战略就是用哲学的思维体系来审视、发现、反省、辩驳、求索人们司空见惯、习以为常，或不置可否、迷茫困惑的那些问题，是对现实和经验的反思，以独立之精神、自由之思想来

审视当下，探寻未来。

战略是行动之术，指导行为发展，体现了哲学实践论思想。

当巴士底狱的枪声传到凡尔赛宫，惊慌失措的法国国王路易十六问：“造反了吗？”波尔多公爵回答：“不，陛下，是革命。”造反与革命一词之差，不仅是词语的转换，更是观念和理念的变革。路易十六在深陷囹圄之时，讲过一句话：“是这两个人摧毁了法国。”他说的这两个人一个是卢梭，一个是伏尔泰，都是哲学家。“改变观念就是改变世界”，哲学是无用之大用。

同样，战略是更广泛的哲学思想的应用，以国家战略为例，几乎每一种国家战略背后都有某种哲学作为基础。戴高乐说，在亚历山大的行动里，我们能够发现亚里士多德。同样，在拿破仑的行动里可以发现卢梭和狄德罗的哲学；在希特勒的行动里可以发现尼采和特赖奇克的哲学；在东条英机的行动里可以发现福泽渝吉和神道教。而在美国的国家哲学中，实用主义一直占据主导性地位。[3]

一个国家战略水平的高低首先取决于对国际形势认识的深刻程度，而如何认识国际形势，归根到底又取决于用何种哲学思维作为指引。因此，国家战略竞争实际是战略境界——哲学思维方式的竞争。以什么样的世界观统领我们的思想，关系到国运的兴衰。

[1] 周濂.打开：周濂的100堂西方哲学课[M].上海：上海三联书店，2019.

[2] 尤瓦尔·赫拉利.人类简史：从动物到上帝[M].林俊宏，译.北京：中信出版社，2017.

[3] 林海红，田文林.失去的十年：美国中东战略失败的理论探讨[J].和平与发展，2011（5）.

战略与人性

职业使然，我这几十年可以说是阅人无数，上到高官巨贾，下到贩夫走卒，最深刻的感受就是“演戏的人是疯子，看戏的人是傻子”。

大多数人都是在看戏，台上哭，自己也跟着哭；台上笑，自己也跟着笑。很多传奇他们信以为真，其实未如其然。演戏的人是疯子，自己很陶醉，但也许知其然，并不知其所以然。

作为战略咨询顾问，我给自己的定位既不是演员，也不是观众，可能是编剧、舞台监督或艺术指导。我既可以看见台下看戏者的情绪起伏，又可以看到台上演员们脱掉面具之后的本来面目，也见证过他们在特殊的国情环境中太多的沉沉浮浮、生生死死，这一切兴衰成败的背后，都离不开人性。

从古至今，随着时间的推移，人们的政治立场、艺术审美、科学技术、社会上的流行理念时时都在变迁，唯独人性变动极少，足以击穿时空。从原始的非洲部落，到贫困的第三世界，到资本主义意识形态横流的发达国家，从印第安部落，到古罗马，到近代帝国主义，到现代商业社会，绝大部分人类群体的历史都是由人性主导的。

《圣经·旧约》中说“太阳底下无新事”，唐太宗说“以铜为鉴，可正衣冠；以古为鉴，可知兴替；以人为鉴，可明得失”，都是在讲人性。说来讽刺，恰恰也是因为人性的永恒，才让“以史为鉴”成了一句空话。所有发生的，皆有理由，已经发生的，终将一次又一次地发生，真正能做到“以史为鉴”的，可谓少之又少。可见一个优秀的战略家，一定是洞察人性、驾驭人性的高手。

和哲学一样，人性也是全人类的共同课题。天主教说人有七宗罪，它们是傲慢、嫉妒、愤怒、懒惰、贪婪、暴食和淫欲。佛教说众生之苦，皆因贪、嗔、痴三个字。儒学的开山始祖孔子讲得最多的是仁，然而孔子所论的仁主要局限于仁本身，人性不是孔子讨论的重点。孔子论人性，只限一语："性相近也，习相远也。"性何以相近，习何以相远，却没有明言。

孔子之后的孟子和荀子，对于人性的探讨各执一词，孟子认为人性本善，荀子认为人性本恶，两者都认为人性秉受于天，但荀子将人与动物所共有的趋利避害的本性当作人性，孟子虽也承认这一本能，却认为人异于动物之根本，在于人先天具有恻隐、羞恶、辞让、是非之心，这才是所谓的"人性"。在后世的儒学体系中，人性被愈发摆在了负面的位置，在程朱理学"存天理，灭人欲"的禁锢下，人性被抑制到了极点，中国传统文化特别推崇沉稳，讲究喜怒不形于色，其实这都是人性压抑的表现。

14世纪以来，伴随商品经济的发展，从最早出现资本主义萌芽的意大利开始，文艺复兴的思潮逐渐蔓延。人性摆脱传统宗教的束缚，个性张扬成了时代主流，这也为西方科技、文化、艺术的大繁荣提供了肥沃的自由土壤。

进化论的出现从自然选择的角度重新诠释了人性，在进化论者看来，人性是根植于基因中的生存和繁衍冲动，是文明进化、社会发展的不竭原动力。没有汹涌澎湃的人性，人类不可能进化到如今地球霸主的地位。

每个人都有人性，关于人性的理解也各自不同。著名的历史学家伊恩·莫里斯认为："驱使人类进步的，正是三种负面情绪——懒惰、贪婪

和恐惧。”斯大林在流放期间读马基雅维利的《君主论》，曾留下批注：“人的恶习只有三个，软弱、贪婪、愚蠢，除此之外都是优点。”结合我这些年的江湖阅历来看，人性无非三大特点：贪婪、侥幸和虚荣，所有人概莫能外。

其他弱点，如懦弱、懒惰、嫉妒、傲慢、自负等，都能从这贪婪、虚荣、侥幸的“人性三原色”上找到解释。所谓懒惰，无非是逃避努力的贪婪；所谓懦弱，无非是一厢情愿的侥幸；所谓嫉妒，无非是求而不得的虚荣；所谓傲慢，无非是贪婪加虚荣；所谓自负，本质上是虚荣加侥幸；等等。

和别的说法略有不同的是，我不认同“贪婪、侥幸、虚荣”是人性的弱点，我更喜欢称其为人性的特点，它们是普遍而恒定的，并且同时具备积极和消极的两面性。当消极一面发挥到淋漓尽致时，有些人被虚荣绑架，汲汲于名利，渴望镁光灯下的鲜花与掌声，生怕别人不关注他，登山、约会、当网红代言人，不断搞出些大新闻，一次次用超常规的方式做出吸引大众眼球的事情。说到底，都是虚荣作祟。这种人往往把面子和排场看得比什么都重要，活得很累。有些人被贪婪绑架，把企业的规模当作唯一的目标，高周转、高风险、高杠杆，半夜惊醒时想的都是如何成为首富，殊不知撞树而亡的兔子永远是跑得最快的那只。有些人被侥幸绑架，沉迷于资本的魔力，一次次成功空手套白狼，用讲故事的方式给自己的企业加杠杆，在资本市场呼风唤雨，到头来风向一变，资金链一断，几十年爬上神坛，跌落只需要一瞬间。

而一个人如果能够把握人性的边界，把贪婪变成雄心，这个人不成功都不可能；如果能把侥幸变成胆魄，敢于冒险，弯道超车，这个人就能把坏事变成好事；如果把虚荣变成珍惜羽毛，爱惜名节，这个人就会走得长远。无法驾驭贪婪、侥幸、虚荣，死亡只是早晚的事。

如何驾驭人性？我总结了两个词“要我做”和“我要做”，一个是拽牛尾巴，一个是牵牛鼻子，力度相同，效果却天差地别。

多年来，我最喜欢看的影视剧就是越狱类的，从《基督山伯爵》到《肖申克的救赎》，一直到《越狱》，我都看得津津有味。监狱是一个极其特殊的场景，有强度极高的压迫，也有永不停歇的反抗，囚犯想要越狱，就要把智慧与潜能发挥到极致，“我要做”的冲动和“要我做”的高压不断摩擦碰撞，迸发出强大的火花，也成了影视作品永远不过时的精彩题材。

改革开放为什么能够彻底改变中华民族的命运，就在于解决了从“要我做”到“我要做”问题。

在过去短短几百年内，生产力得到了极大的解放，推动了人类有史以来的数次产业革命，造就了人类文明诞生数千年来最伟大的光辉与繁荣。人类文明中，现今让我们引以为豪的所有东西，科技、制度、文化、思想，或多或少都离不开“我要做”的原动力。一个伟大的出发点不一定能够成就光明的现实。恰恰相反，看似丑陋的出发点却往往在最后成就了伟大的现实。

改革开放以来波澜壮阔的历史，是大江大海40年的峥嵘岁月史，也是一部人性力量的见证史。支配中国社会几十年的治理逻辑从“要我做”扭转到“我要做”上来。被约束了几千年的中国人，突然遇到了某种程度的机遇。“我要做”给了芸芸众生一条改变命运的“活路”，这颗种子最后却结出累累硕果：人民群众将它变成了无数种“活法”，从“活路”到“活法”，一场伟大的奇迹就此诞生。

多年以来，我接触了成千上万个各种各样的企业家，其中不乏许多草根出身的巨富。他们早年有的是洗脚上田的农民，有的是裁缝、修鞋

匠等小手工业者，有的是靠摆地摊发家的商贩。尽管来路各异、生意不同，但他们有一个共同背景：普遍家境贫寒、兄弟姐妹众多、文化水平不高。苦难的生活、强大的压力、卑贱的地位，不仅没有磨灭他们的斗志，反而让他们产生了更加强烈的出人头地的愿望。

这种强烈的愿望在鼓励“我要做”的社会环境中彻底挣脱了束缚，得到了解放。他们依靠自己的勤劳、坚韧和胆识，一步步走向财富之巅，勇立商海潮头。

他们或许并不知道未来之路通往何处，也对自身命运去向无所适从。但他们唯一知道的是：无论用怎样的手段，都必须在那混乱而野蛮的年代里，从失败者的尸骸堆中杀出一条血路来。这背后的本质，就是释放了人性，就是“我要做”的力量。

深圳的崛起和华为的成功，都是人性伟力的体现。

改革开放之初，在广州、深圳之间100多公里长的走廊地带出现了前所未有的民工潮。我在做记者期间曾深度调研其发展全过程，并最终写成了一部报告文学《百万移民下珠江》。

作为“百万移民”的主角，农民工背井离乡，绝非为了伟大理想，而是为了解决切实的生存问题。他们在家乡只能面朝黄土背朝天，耕地种地，在地里找食吃，甚至连自由迁徙的权利都没有，人与土地被强行绑在一起。改革开放之后，他们终于迎来了一个能够改变命运的选择：背井离乡，到遥远的珠江三角洲打工。这看起来很可怜，离开了老婆、孩子、热炕头，夜以继日地挥洒汗水，但一个月这两三百块钱的工资，或许是他们种地一年都挣不到的钱。他们付出了很大的代价，但收获的是未来。

更何况，伴随着粤语文化的“北伐”，劲歌金曲风行全国，远在内陆的青年们有足够的素材和想象力来编织自己的广东梦：车水马龙、城市不夜、灯红酒绿……“东南西北中，发财下广东”，就是这一点微小的期待，让他们成群结队地走向充满未知的珠三角。

与做着朴素的发财梦的农民工类似，香港商人也不是活雷锋。之前从珠三角游水逃到香港去的人，作为第一批港商开始回来了，在本乡本土办厂，并且探索出了“三来一补”的发展模式。香港商人只要有订单，就不用给钱，村集体拿出土地来入股，借钱找包工头把厂房盖好，港商只要把设备拿过来，就可以开始生产，最后利润两边对账。港商的成本之低简直无法想象，土地不要钱，厂房因陋就简，还有取之不尽、用之不竭的劳动力，最大的成本就是那些二手的设备。只要有订单，工厂就可以运转。一个个香港大小老板，把欧美订单拿到手后，跑到老家珠三角，找到当地的农民租块地建厂房，不断地扩大规模再生产。

这些港商几乎没有什么道德水准可言，为了一己私利，对工人无所不用其极地剥削与压榨，甚至引起严重的社会问题。“三来一补”企业中有不少是塑料厂、玩具厂、人造花厂，这类企业的拌料工、喷漆工、印花工几乎天天要同有毒气体打交道，却毫无保护措施。但不可否认，当时整个东莞从村到寨到区，崛起的成千上万的“三来一补”企业，为日后世界级企业的诞生提供了得天独厚的温床。

珠三角本地的农民，想法同样很简单。只要在地上建好厂房，转手租出去就能挣钱。伴随“三来一补”企业和乡镇企业的大发展，诞生了数以万计的厂长、经理的新职位，以至于出现了咄咄怪事：即使一些乡村干部（包括原生产队会计、粮库保管、记分员）、派出所干部、知识分子（小学毕业生也算）悉数出任官职，人数也不够用。在一个村拥有几十上百家企业的情况下，每一个村里面的男人都可以在厂里面挂个副厂

长的名，名利兼收，何乐而不为？

从1980年开始到1988年的短短8年间，珠江三角洲就成了中国的新兴制造业高地，建起了成千上万的工厂；一个小小的东莞，从只有60万人口的县级市，变成了容纳1000万青壮年人口的超大型城市。40年过去了，珠三角顺利地实现了工业化，形成了在全世界极具竞争力的产业集群，无数民营企业蓬勃发展；深圳成为世界级城市，东莞成为世界工厂，等到深圳要实现产业升级、腾笼换鸟的时候，东莞自然成了最好的产卵地，华为等一大批高新科技企业花落东莞，这是之前谁都想不到的。

作为开放前沿门户的深圳，向所有希望改变命运的人打开大门。深圳提供了一个沧海横流方显英雄本色的大舞台，在深圳这片谁也不认识谁的土地上，突然出现了某种程度的放纵。

这种机遇不是纲纪废弛、打砸抢掠，而是有限度、有前提、可控制的放开，是在对和错之间、好和坏之间、红和黑之间寻找共识，是对灰色地带的极大容忍。

这样的容忍让深圳在一段时间内广受批评，成为众矢之的，这里面也的确发生了太多听起来不人道、不人性的故事，但也正是在中间地带的不断探索，使人的欲望得以最大限度地张扬。

深圳并不完美，人性在这块土地上得到了充分的张扬与释放，无数充满活力与欲望、希望改变命运、生命力极其旺盛的年轻人，像潮水一样涌向深圳，鱼龙混杂，大浪淘沙。于是，千百万农民从田间地头走进厂房车间，摇身一变成为现代产业工人，在不知不觉中悄然推动了工业化；成千上万渴求知识的有志青年，通过参加高考改变命运，成为寒门贵子，跃入龙门，成长为当今社会政商学界的中流砥柱；不甘平庸的芸

芸众生，一头扎进市场经济的汪洋大海中，翻滚浮沉，成就了无数富商巨贾、草莽英雄。最终“欲望”创造出了“辉煌”。

深圳的成功，归根结底其原动力就是人性。创造这一奇迹的每个人都是俗人。无数普通人的贪婪、侥幸、虚荣所汇成的浩荡洪流，如水载舟成就了深圳。

华为同样是一个把握人性的典型案例。

关于华为成功的秘诀，众说纷纭，但我认为，对人性的激发和控制贯穿了华为的发展史。在任正非看来，企业管理遵循的是人性和欲望的逻辑，华为能一路披荆斩棘，屹立于行业之巅，就是因为团队既能激发人性，也能节制人性，集众人之私，以成大公。

华为的一位高管曾对我说，华为是“同路人”文化，自然淘汰挑选，留下来的多是家境不太好的年轻人，华为内部称之为“一贫如洗，胸怀大志”。

伴随华为的成长，无数一贫如洗但又胸怀大志的年轻人找到了施展才华的舞台，改变了命运，成就了自我。华为在海外开疆拓土，在全球各地落地生根，枝繁叶茂，离不开对这批优秀年轻人的激励。

高额的海外补贴，加上回国之后升职加薪的机制奖励，华为的年轻人可以在极短的时间内，依靠自己的实力积累到远超同龄人的大量财富，获得社会的认可。许多驻守海外的华为客户经理，年纪轻轻便是所在国权贵的座上宾，惯见三教九流，出入高端场合，这种价值感的实现，非一般的平台所能及。

正如深圳的一位老领导所说：“华为不是培育出来的，是自己长出来的。”这种成长背后有其深刻的必然。

当时特朗普还在任时举全国之力绞杀华为，都未能遂愿。试想，如果当今中国有成百上千个任正非式的企业家，有成百上千家华为式的世界级企业，又有谁能够打倒我们呢？

但感慨人性伟力的同时，我们也要看到，人性既是澎湃的动力，也是一朵“恶之花”。我见过，不少老板获得一定成就后，面临的最大挑战就是，人性长期压抑之后全面释放带来的放纵与迷失。房子一栋接着一栋买，物欲横流，道德沦丧，时间一长，问题就像海底潜流一样，大量积聚，最终爆发。

中国社会今天存在的诸多问题，也是由人的欲望无限扩张、非理性释放、失控带来的。40年的成就和问题同样警醒着我们，承认、肯定、激励人的欲望同时，也要构建法制的防线和道德伦理的底线，一方面对“要我做”——激励人的自主性与创造力，一方面对“我要做”——设定边界与规则，把自由框定在秩序的框架之内。

“要我做”和“我要做”就像天平的两端，人性的双重性让天平永远不可能彻底平衡，天平的每一次轻微摆动，都有可能滑向深渊，也有可能带来天翻地覆的改变，每一次砝码的加注，都考验着领导者的战略勇气和智慧。

认识论、方法论、实践论

作为一门脱胎于哲学、归依于人性的系统学科，战略绝不是仅仅出一个点子、耍一个花招就解决问题的事情。

所谓战略，就是我们在面临关键阶段的重大抉择时，如何“做正确的事”以及“正确地做事”。与哲学的认识论、方法论、实践论相似，一个战略目标的实现也应当是三论合一的结果，“做正确的事”属于认识论，“正确地做事”属于实践论，打通两者的正确思维是方法论，知是行之始，行是知之成。“知”既是对事物的认识，也是对方法的认识，“行”既是对方法的推行，也是对认知的践行。

历史的进程一次次表明，无论是在认识世界，还是在改造世界的过程中，既没有脱离认识论的方法论，也没有脱离实践论的认识论。战略“三论”环环相扣、由浅入深，推动战略螺旋式上升，循环往复，直至无穷。本书的后续章节也正是按照这“三论”的框架来详细展开的。

需要说明的是，认识论、方法论、实践论这“三论”之间不是互相割裂的关系，而是相互影响、相互促进的关系，认识论是方法论的哲学基础，方法论是实践论的技术指导，实践论反过来又修正和完善了认识论与方法论。

打个比方，认识论相当于基础科学，方法论相当于技术科学，实践论相当于应用科学。这好比造原子弹，原子弹的爆炸原理是核裂变，是以基础科学中的物理学为理论根基的；引爆原子弹的方法有内爆式或枪式，属于技术科学领域；由此展开的爆破试验则属于应用科学。只有通过一次次的爆破试验来检验之前的理论指导和技术路径，最终才能制造出一颗原子弹。整个原子弹的制造过程就是在认识论、方法论、实践论

相互作用之下进行的。

不只是造原子弹，任何一个复杂项目的推进过程，都无不体现着认识论、方法论、实践论的互相影响、互相推进的关系。

具体而言，想要理解战略三论，必须深刻认识以下四点：

第一，认识论是战略的源泉与根基，它推动方法论与实践论的产生。认识论看上去最“虚”，甚至只是一种理念、一种思想，但非常重要。思想是人类特有的精神之花，“思想有多远，我们才能走多远”。如果没有认识论作为基础，方法论与实践论就会陷入空谈的境地，制定的战略将会是一堆毫无意义的混乱之物。

认识论贯穿于战略的全过程，是战略制定的出发点。伟大的战略家以其善于发现的眼光、敏锐的判断力与洞察力，预先看到了前途趋势，往往能更大概率地把握事物发展的轨迹，从而提出较为精准的应对之策。

认知的高低将直接作用于后续方法论的产生和实践活动的开展，并深刻影响最终追求的战略结果。从这个层面来说，认识论甚至决定了战略的最终走向。

第二，方法论是工具与手段，生发于认识论，作用于实践论，是战略路径的选择。如果说认识论是一种思想，那么方法论就是基于认识论的思维模型，是对认识论的工具化与模型化。当代投资大师查理·芒格认为：“思维模型是你大脑中做决策的工具箱，你的工具箱越多，你就越容易做出最正确的决策。”[1]

在通过“认识论”确定了事物发展的前途趋向后，如何在战略制定过程中合理规划可行路径，并指导战略走向预期的道路？这就必须运用合

适的思维模型和工具，做好战略的细化、分解、承接工作，引导事态向既定的方向发展。否则，只有正确的认识论，缺乏方法论指引，不通过工具化或模型化，再完美的战略判断也将会变为一纸空谈。正确的战略部署关乎生死存亡，方法论的决定性作用常常大于认识论。

第三，实践论是验证、反馈、检验和校正认识论与方法论，是战略目标的执行。

马克思有句话："哲学家们只是用不同的方式解释世界，而问题在于改变世界。"[2]在马克思之前，西方哲学界多是以形而上的思辨为主；在马克思手里，哲学才真正变成手术刀。实践是马克思主义的本质特征，也是马克思主义哲学区别于其他旧哲学的根本标志。

在前文中，我们系统地谈了战略与哲学的关系，而战略与哲学最大的差别在于，哲学没有标准答案，而战略需要谋求答案，衡量答案好坏的标准就是实践。实践是检验真理的唯一标准，也是检验战略的唯一标准。所有的战略都没有唯一性，但一定有结果，战略以结果论英雄。

实践论是以方法论为指导进行行动的艺术，它所强调的是在实践过程中所积累的实际经验，这些成功或失败的经验、教训，会印证与校正之前的认识论和方法论，进而为优化和提升战略认知提供实践基础。正所谓一个成功的实践胜过一千打纲领，实践是检验真理的唯一标准。这也就是毛泽东在《实践论》中所指出的，"通过实践而发现真理，又通过实践而证实真理和发展真理"[3]的过程，推动着战略目标的实现。

但需要说明的是，实践论和实践不一样，实践论是用来指导实践的理论，是包括"一个中心、三个基本点"的系统工程。

所谓一个中心，是指以"人"为中心，对人性的洞察和把握至关重

要；所谓三个基本点，是指“战略抓手”“节奏”“权变”。战略实践是“一个中心”和“三个基本点”相互作用的过程，是主观与客观的统一，是认识与实践的相互验证，是外部世界与内部团队进行能量交换的过程。

很多人没有搞清楚内在的逻辑关系，认为当下的困难只是因为实践不到位，成天研究细节，学习很多关于运营和管理的先进的经验，比如丰田管理模式先进的OA系统、ERP管理、流程再造、精益管理、阿米巴等，这些管理理论在二战之后这几十年内日新月异，互联网出现之后就更不用说了。但是光有这些是不够的，虽说细节决定成败，但这句话是有前提的：在战略方向没确定之前，是战略决定成败；在战略方向确定之后，是细节决定成败。如果战略方向错了，细节再完美也没用，执行力越好反而败得越惨。

第四，战略不以“实践论”为终结，而是一个不断运动的过程。我们必须深刻认识到，战略是一个历经“认识—方法—实践”的知行合一的循环过程，从预先认识到前途趋势，到用科学的方法制定具体方略，再到躬身入局的实践，这个战略仅仅算是有了开始，而后还要经历再认识、再实践、循环往复的过程。一个“三论”的结束标志着下一个“三论”的开始，如此反复推动着战略的提升。如同中国古代“世间万物周而复始，循环往复”的哲学思想一样，体现的是一种绝对运动的状态。

明者因时而变，知者随事而制。一个好的战略家必须学会依据时局、事态来调整战略的方向，必须做到与时俱进，同时也必须警惕不能因为某一时间的小成就便停止继续认识、继续探索的步伐。

正是因为从认识到实践不断循环的特性，让战略变得不那么平易近人。或许有人会问：有没有基于认识论，并绕过方法论，直接进行实践的？纵观历史，这种类似于朴素的农民智慧的确存在，一些文化程度很

低的草根企业家，直接以个人的智慧和经验生成经营战略。但当企业做大，面临重大的战略抉择时，没有方法论作为支撑，仅靠朴素的经营智慧而拍脑门的那种战略，不仅有风险，也难以服众。

在战争年代，这种缺乏理论的战略实践就体现为李云龙式的干部，拿来鼓励士气可以，但李云龙的成功是建立在极高成本的淘汰基础上的。传奇之所以成为传奇，就是因为无法复制，那些浮在水面上的所谓成功人士和幸运儿背后，不知有多少无谓的牺牲者，可谓尸骨成堆、血流成河。想要打造一支战无不胜的军队，还是要选择西点军校、黄埔军校里那些经过系统培训的仕官生。作为美国第一所军事学校，西点军校曾成功地栽培过无数世界性的领导人才，其中包括1000多名世界500强企业的董事长和副董事长，比如可口可乐、通用电气等数十家大型企业的总裁，甚至首度登陆月球的三名太空人中，就有两名出自西点军校。换句话说，团队里需要的是成建制的楚云飞，而不是野路子的李云龙，毕竟一个个“楚云飞”成才的概率更大，成本更低。

“三论”在战略的运行中不是单独发挥作用的，它们需要形成一股合力，其中自然离不开“人”的因素。思想家长于认识论，咨询师长于方法论，企业家长于实践论。任何一个领导者之所以能荣获今天的地位，他本身就具备极高的战略素养，就像一个好的导演同时也常常是好的编剧一样。他之所以能不断地从一个成功走向另一个成功，肯定是因为把握住了战略的某种规律。但趋于完美的战略家毕竟少有，一个好的领导者并不是样样都要精通，而是要知道自己哪方面有短板，找外脑来进行补充。

战略的执行需要雄才，战略的判断需要大略，如果雄才大略能集于一身最好，但如果一人有雄才，一人有大略，就像刘备和诸葛亮一样，让专业的人来做专业的事，两者密切合作，同样是天作之合，这也是智

纲智库作为一家战略咨询机构常常在市场中所起到的作用。

[1] 彼得·考夫曼.穷查理宝典[M].李继宏，译.上海：上海人民出版社，2016.

[2] 中共中央马克思恩格斯列宁斯大林著作编译局.马克思恩格斯全集[M].北京：人民出版社，2006.

[3] 毛泽东.毛泽东选集：第一卷[M].北京：人民出版社，1991：296.

第5章 如何进行战略认知

这是一个纷繁庞杂的时代，机会频生而又扑朔迷离，规律无所不在。人生如此，企业如此，社会如此，国家亦如此。从1994年智纲智库成立以来，我们见证了太多“一夜成名”和“流星稍纵即逝”的故事。有些人把行情当能力，把偶然当必然，行情一消失就被打回原形；有些人随波逐流，见异思迁，没有定力，最终一事无成；有些人怀有赌徒心态，方向不明而决心大，心中无数想法，自己孤注一掷，还拉上别人一起殉葬；有些人故步自封，不能与时俱进，最后不是被同行干掉，就是被变革的大时代湮灭。这些都是对社会规律和趋势缺乏认识带来的严重后果。

这是一个信息爆炸的时代，人们在越来越小的问题上知道得越来越多，而在越来越大的问题上知道得越来越少。如何分清小道理和大道理，在大和小之间搭建平台和桥梁？怎么把偶然归纳到必然，怎么透过现象寻找到本质，怎么从微观感悟到宏观，怎么用主体结合客体，怎么对时代、国情、区域、行业、组织和个体进行深层次把握？这些问题，都要从“认识”的层面来解决。

在“三论”中，认识论是战略的根基和要害，正确的认识是战略制定过程的出发点。面对种种变局，人们总是感慨世事纷扰、人心叵测，其实万事万物的走向的背后，皆有某种规律，关键在于你有没有穿透舞台抵达幕后、穿透现象抵达本质和穿透偶然抵达必然的力量，这种力量就来源于认识。认识的高低，直接作用于后续方法论的产生和实践活动的开展，并会深刻影响最终追求的战略结果。没有认识论作为基础，方法论与实践论就会陷入空谈，从这个层面来说，认识论甚至决定了战略的最终走向。本章所讲的，正是“战略三论”中的“认识论”部分。

发现、关联、一分为三

关于如何更好地掌握“认识论”？我有三句受用一生的箴言。

第一句是罗素的名言：“这个世界上不是缺少美，而是缺少发现。”

同理，世界上不是缺少价值，而是缺少对价值的发现。那么如何发现价值？从某种意义上讲，战略源于发现，只有在更大层面上有深刻发现的时候，你才会发现美和发现价值。

一方面，发现需要敏锐的洞察力和判断力，它们往往来自直觉，甚至是天赋，表现在对事物发生细微变化的敏感度。阿基米德在浴缸洗澡时突然发现“浮力定律”，达尔文在阅读马尔萨斯人口论著作时提出“自然选择理论”，魏格纳在看墙上的地图时突然闪现出“陆地漂移”观念等，这些都是直觉思维的典型例证。事实上，创造力强的人都有很强的直觉。这种洞察力和判断力后天很难培养，它们和一个人的学历高低也没有必然的联系，所以在某种程度上，战略家都是天生的。

另一方面，发现还需要丰富的经验和阅历，经过长期实践和行动之后得来的知识储备和经验总结，能让你在事情发生时以更大概率判断出事物发展的轨迹，从而更好地做出应对，所以预见都是发生在实践演化过程中的应对反应。谁也不敢说某一个战略一定是对的，或一定是错的。但就像老中医一样，根据积累的大量临床经验，通过望、闻、问、切，可以在具体的“治疗”之前判断，这个战略在很大程度上正确与否。

真正厉害的战略家往往是天赋与经验的结合，他们观察问题常常能在一瞬间直达核心，几乎不需要任何逻辑的推演和阐述，顷刻之间就能化繁为简，甚至提炼为仅仅一句话就概括了最根本的战略思路。这就是

发现和认识的力量。

当然，我所说的“发现”并非全知，更非全能。一直以来，我们总认为这个世界的变化是可以预知的，但事实并非如此。在宏观方向上，世界的发展确实有某种趋势，但是中观发展和微观发展却几乎不可能被设计，现实是由许多偶然与巧合一次又一次碰撞而成的，我们能做的就是在枯燥的日常中发现问题，并在棘手的问题中发现价值。

对战略咨询师而言，在发现价值之前，更重要的是发现问题。有很多人说，战略咨询的根本在于创造性地解决问题的能力。其实在解决问题之前，首先要发现问题。

找我们做咨询的客户，绝大多数都是带着问题而来的，或许是正遇到危机，或许是要转型升级，或许是要开拓新领域。如果在客户的诸多问题中，我们寻找、梳理和界定出真问题，客户的战略就成功了一半。

有些问题是表面问题，不是本质问题；有些问题是战术问题，不是战略问题；有些问题是伪问题，不是真问题。找到真问题是做战略的前提。任何客户委托智纲智库做战略时，我们考察的第一步就是要分析其问题的真伪，并找到隐藏在背后的核心的真问题是什么。

假如我们光听老板或者企业说，其实事实不是他（它）说的那么回事儿，一是可能有隐瞒，二是可能他也不清楚，还有第三种可能，老板本身就是公司最大的问题，公司内部的高管就是企业转型最顽固的敌人。如果遇到这种情况，战略就非常难做。要想做成，就一定要大换血，需要领导人断臂自救的勇气，企业很难不伤筋动骨。

因此，在做战略之前，一定要梳理清楚最终要达到的根本目的是什么，要以终为始，不要在伪命题和旁枝末节上浪费调研与分析的时间。

我们在梳理出真问题后，往往要和客户沟通，说我们认为这个才是需要回答的问题，和你以前提的不太一样。有些客户很快就确认，而且非常高兴，并高度认可我们的专业水准，这就是真正有判断力的表现。但也有的客户认为不行，在这个问题上难以达成共识，如果不能达成共识，我们就要按照他的“命题作文”去做，但其实没有什么意义和价值，我们也不愿意接手这样的项目。但如果你在一开始介入项目时，没有发现真问题，或者在实践的过程中偏离了真问题，麻烦就会很大，推翻重来不说，还可能引发一系列很严重的后果。

咨询师要具备“发现”的能力，而领导者更要具备。合生创展集团（亦可简称为珠江合生）的老板朱孟依和我打过多年交道，他是典型的广东人，为人极其低调，也不善言辞，走在街上俨然一幅邻家阿伯的模样，但他的过人之处就在于有着极其敏锐的商业嗅觉。

2001年，北京申奥成功之前，在广东房地产界风生水起的珠江合生突然掉头，一口气斥巨资在北京四环之内圈了5块地，宣布进京。当时，几乎所有的人都对朱孟依的排兵布阵深表疑虑——5个大盘齐头并进，现金流如何解决？如此大的体量，如何安排销售？回款如果不能及时到位，届时如何解决下一阶段开发所需的资金？管理团队来自五湖四海，彼此的行为方式、思维模式大相径庭而冲突不断，短期之内又该如何整合？甚至有人认为，珠江合生崩溃在即。

我的看法则与众不同——朱孟依不但不会崩盘，而且还会迎来发展的黄金期。之所以做出这样的判断，是因为我知道朱孟依的算账方式。正所谓“杀人一万，自损三千”，他算的是以时间换空间、占据时代制高点这一笔大账，管理学上的其他问题都是成本。

朱孟依的商业直觉在这次战略选择中起了极大的作用。他预感到城

市化的浪潮正在深刻地改变着泱泱古国的方方面面，而北京、上海这两座国际性大都市，即将迎来一轮投资高潮。此外，随着经济的深入发展，房地产受到的负面影响开始显现，届时，中央政府一定会采取措施更加严格地控制土地的转让与开发，央行也会紧缩银根，因此只有进攻才是最好的防守。所以，当北京的经济学家们争论经济是否过热时，当北京的地产“侃爷”们大谈“居住改变中国”等哲学命题时，朱孟依已经开始进京布局。直到2003年北京市颁布了停止经营性划拨土地协议的4号文件以及上海市大力推行土地公开招投标政策时，绝大多数的发展商才追悔莫及。可惜的是，朱孟依虽然发现能力极强，但更多靠的是商人的直觉，他是一个天才的商人，他在战略定力和战略执行上，尤其是在企业目标与团队能力的适配上，尚有路要走。

我受用终身的第二句话，是已故时事评论家阮次山先生说的：“世界上貌似不关联的东西都是关联的，关键是你有没有能力发现其内在的相关性，并且打通它。”

战略是一门复合性、交叉性、边缘性的学科，其本质是思维的科学。它的精妙之处在于不同思维方式的运用。它是将单线思维转变成复合思维，将封闭性思维转变成发散思维，将孤立的、静止的思维转变为辩证的、动态的思维，将传统的量入为出的思维转变为量出为入的思维。形而上的思考容易，形而下的打通很难，一个好的战略需要能上接天，下接地，中间市场能通气。整合天下资源，为我所用，使之产生新内容、新火花。

今年是智纲智库成立的第27个年头，这27年来，我们可以说是在善意的不解、恶意的攻击甚至残酷的排斥当中一路走过来的。其中一个突出的具有代表性的说法就是“智纲智库是一支不怎么专业的队伍”。

但是，就在漫骂、不解、污蔑当中，这支不怎么专业的队伍却越走越远，越做越大，越来越有旺盛的生命力，加入这支队伍的人也越来越多。而许多自称专业的队伍，要么中途夭折，要么日渐式微，要么彷徨歧路，真是造化弄人，让人一言难尽。

那么是不是说，不专业的能够生存，专业的反而生存不了呢？显然不是这样的，要回答这个天问，首先必须解答，什么叫“专业”？专业有狭义的专业和广义的专业之分，有小专业和大专业之分。智库的专业跟常规理解的不同，常规理解的专业，比如学校里按照数、理、化、文、史、哲分科，细分还有医、农、生物、制药、计算机、建筑、规划、经济、管理等，不一而足，每一大类当中还有若干小类。再比如产业部门中根据产品生产的不同过程而分成的各业务部分都属于常规专业化的范畴，这些专业化一般而言都是纵向的，它们是商品生产与市场经济产生的先决条件。

智纲智库当然是专业的，但我们不是纵向专业化，而是横向专业化，我们的专业就是战略。以城市运营为例，有的专攻城市规划，有的致力于城市竞争力研究，有的醉心于城市形象设计和推广，有的倾力于挖掘城市的内涵、城市的文化及城市的差异性，这些都是专业公司，它们好比是城市运营这张桌子的一条条腿，属于纵向专业，而我们是提供操作平台。如果只有一条条桌腿矗立在那里，而没有桌面，那么根本没办法使用。正是从这一点来讲，市场呼唤和催生出了智纲智库这样特殊的机构，貌似不怎么专业，其实我们在战略层面非常专业。

在今天的社会，分工表现得越来越精细，同时分工必然要求合作与协作。各个行业之间，有上游、中游、下游的关系，有战略、策略、战术的关系，更有广泛的合作者之间的关系。在这个过程中，就需要变压器，把这些不同电压的电流整合成相同电压的电流去推动工作。

很多事情之所以不能成，是因为做事的人之间不能认同，他们对事物的认识有分歧，就不能齐心协力，当你能把这些人没看到的东西关联起来，把认知的障碍打通，让政府和企业之间、投资者和消费者之间、这个复杂博弈游戏的各方之间能够相互理解，问题就迎刃而解了。

第三句话是我自己总结的："世界不是非黑即白、非此即彼的，在两极之间有着广阔的灰度地带。要学会一分为三地看问题。"

这个理论并非我独创，华为创始人任正非把它叫作灰度理论，他曾说："我们将保持灰度和妥协，有灰度、不执着，才能开阔视野，看清未来的方向。灰度和妥协不是软弱，恰恰是更大的坚定。战略要用10年甚至更长的时间和眼光去规划，不可能是黑白分明的、完全清晰的，过程中间难免有许多变化，甚至推倒重来。大的方向不能错，大框架要更宏观一些，甚至更虚一些、灰色一些。"

哲学上还有一种类似的理论叫作"模糊哲学"，它建立在模糊数学的基础上，用来描述和把握混沌态，我管这套理论叫作"一分为三"，大致意思都是一样的。

越是在不确定性的时代，战略就越要有弹性。就像盖房子，战略就是搭个大框架，不能细到精装修。有了大框架，之后的很多东西是在动态过程中逐步呈现出来的。在对与错、是与非、白与黑之间，有着99%的混沌地带，在两极之间寻找最大公约数是一门大学问。非黑即白的事情在现实世界少之又少，而且根本没有决策的必要。领导者真正需要决策的问题，往往都在黑与白之间的灰色地带。没有妥协就没有灰度。

凡是从人性丛林里冲杀出来的成功者，都是妥协的高手，懂得在恰当时机接受别人的妥协，或向别人妥协。在整个人类的发展史上，妥协是常态，甚至可以说，斗争本身也是妥协的特殊形态。要摒弃非黑即

白、爱憎分明、一分为二的认知方式与思维模式。未来到底怎么样谁也无法预测。方向是不可以妥协的，原则也是不可妥协的，但是，实现目标过程中的一切都可以妥协，只要它有利于目标的实现，就可以妥协。

在多数情况下，妥协是一门艺术，小范围的冲突是为了更大范围的妥协。当对峙双方存在根本矛盾时，妥协更是一门大学问。很多现实问题不是只有“是非”那么简单，很多人也不能单纯用“好坏”来评判，不是所有问题都值得拿来辩证和讨论的。实力不够的时候，一定要尽量避免决战，找到最大公约数，妥协再妥协，合作再合作。在动态、辩证、发散的模糊地带中，关键要看你的拿捏能力。

【我受用一生的三句箴言】

●这个世界上不是缺少美，而是缺少发现。

●世界上貌似不关联的东西都是关联的，关键是你有没有能力发现其内在的相关性，并且打通它。

●世界不是非黑即白、非此即彼的，在两极之间有着广阔的灰度地带。要学会一分为三地看问题。

认识自己与认识世界

做战略咨询几十年来，我服务过成百上千个客户，有各级政府官员，有富豪，也有“引车卖浆者流”，不得不说一个老生常谈的普遍存在的道理，那就是“知人者智，自知者明”。

“知人者智”是针对当领导的人来说的。任何能当领导的人就相当于一个木匠，他手下的人才就相当于木匠的工具箱。有人相当于斧头，他可以大刀阔斧地往前走，如果领导没把他当斧头，把他当锯子用，最后领导也亏了，他也毁了。有人相当于推刨，就要用在刨平的地方；有人相当于凿子，就要用在深凿的地方。所以知人善任是当领导的一个基本能力。

知人很难，知己更不容易。人才分两种，一种叫自用之才，一种叫被用之才。一个人最重要的就是认清自己是哪一种人才。良禽都会择木而栖，而只有等待被“伯乐”相中的“被用之才”，才会有所谓的“怀才不遇”之感。自用之才是具有独立人格的、寻求自我实现的人才，他们小则敝帚自珍，扬长避短，任何诱惑和忽悠都不能打动他，他认定了自己是某一方面的天才，就不会被外面的东西所吸引和限制；大则会为身边优秀的人创造一个世界级的舞台，集众人之长开辟一片新天地。

我在生活当中遇到很多“被用之才”，他们把自己当成“自用之才”，弄错了定位。本来是唱戏的人，非要自己去搭台子。虽然很聪明，很努力，最后一辈子一地鸡毛，说到底就是弄错了。只有弄清楚自己是“自用之才”，还是“被用之才”，才能客观地定位，实现最适合自己的发展。

认识自己的另一个层面，是要保持空杯心态。最容易说服自己的那个人一定是自己。诚实地面对自己的优点与缺点，在鲜花和掌声的包围

中保持清醒，在充满未知的迷雾前保持初心，是通往战略的第一步。

而且越是成功人士，越容易认不清自己。中国历史上往往有这样的有趣现象。汉高祖刘邦在危机之时可以当机立断地筑坛祭祀，拜流浪汉韩信为大将，甚至可以在战火正酣之时封之为齐王——生怕韩大将军临阵罢工。需要时，西楚霸王、后主刘禅可以分别封他们的军师为亚父。为了笼络人心，稳定脆弱的皇权，光武帝刘秀甚至可以让当时著名的隐士严光与之同榻而眠，睡梦中张狂的严隐士把脚放在皇帝的肚皮上，刘秀只是一笑了之。就连窃国大盗袁世凯见辛亥领袖、民国元老、大学问家章太炎赤脚在新华门叫骂而手下人欲杀之时，也只是笑笑说：“章疯子，随他去。”

这些时代枭雄，在尚未取得大一统的辉煌时，几乎没有一个人愿意与穷酸文人计较，相反，还会表现出超常的气度、超常的仁慈乃至种种超常的美德。

但是夺位之后，几乎所有的开国皇帝都会磨刀霍霍、大开杀戒。如果哪个大将、谋士还自以为劳苦功高、沾沾自喜，那他就离死不远了。“飞鸟尽，良弓藏；狡兔死，走狗烹”，这是千年不变的真理。

老板也是这样，尤其是在中国这块土地上出产的老板更是如此。当他身处生死存亡的紧急关头时，他眼中、心中、脑中盘旋着的只是生存。名誉、鲜花、掌声这些虚无缥缈的“劳什子”对他而言，一钱不值，甚至是累赘，此时的老板是最虚怀大度的。

当企业走上坦途之后，在左右抬轿子、吹喇叭、擦鞋子的“忽悠”之下，他们几乎都自认为是禀赋卓异、天命所归，成功是必然的。此时的他，要名利兼收：我的是我的，你的也是我的。若有不识相者还想去分光环，大多没有好下场。

我有一个老板朋友，做事实在，在政商两界的口碑也不错，行动力极强。当年我与他合作取得了巨大的商业成功，他也一举成为行业知名人物。拜访的、请教的、寻求合作的、慕名来访的，从早到晚，络绎不绝，银行大佬与之促膝倾谈，商界中人与之拱手作揖，各种机构也纷纷请他出任要职，可谓胜友如云、高朋满座，他也在各种阿谀奉承中头大了起来，我在为他担心的同时，更想起了一句伟大的俗谚："世界上只有一种屁不臭，那就是马屁。"

多年合作下来，我深知他的优点和缺点，他是一个非常优秀的鲍鱼师傅，善做精品，一旦看准了方向，执行力极强，而且能做到极致，但他最大的缺点就在于大方向的把握。在当初的合作中，我始终扮演着预警飞机的角色，帮助他把握战略方向。但他在鲜花和掌声中沉醉太久，开始认为自己高瞻远瞩、无所不能，把当初的成功案例拿来全国复制，在喜欢吃牛羊肉的地方坚持做鲍鱼，结果因水土不服而折戟草原，我当初的担心全部化为了现实。我们后来再见面的时候也聊起过这件事，我问他："对于区域价值的判断是智库的强项，你为什么不找我们呢？"他苦笑不答，其实答案尽在不言中。

光认识自己不够，还要认识世界。一个人的战略观的形成，和他对世界的认识有着直接关系。有些人把所处的世界当成一片简单、稳定且有着严谨规则的市场，有些人视其为一片适者生存的黑暗丛林，有着无穷无尽的竞争和无法预料的不确定性，还有些人将其视为政治、经济和社会相互交织的复杂综合体。你如何理解你所处的世界，将深刻地影响你的战略观，同时影响你对世界的判断。每个人都是时代的产物，每个人所看到的世界都是他内心的投射，每个人所依仗的思维体系和决策方式背后都有着时代的深刻烙印。

想要准确地认识你所处的世界，就离不开宏大的格局和世界观。我

们所立足的视角和思考的高度，决定了我们的认识。只有超越现实世界的蝇营狗苟，在更大的时空尺度上，看待项目所扮演的角色和所拥有的机遇，在这个大坐标、大背景之下，再来分析整个中国的产业演变、区域竞争及特定市场与行业的微妙变化，最后认真思考：市场需要什么？那么我们最适合做什么？什么才是我们的核心竞争力？经过这一系列的思考，才能做到对国情、地情、政情乃至人情更深刻的把握。

毛泽东有一首《贺新郎·读史》，我印象非常深刻。这首词神驰八极，思接千载，扬东海之波以注其杯，将时空高度浓缩，充满了强大的思想张力。

人猿相揖别。只几个石头磨过，小儿时节。铜铁炉中翻火焰，为问何时猜得？不过几千寒热。人世难逢开口笑，上疆场彼此弯弓月。流遍了，郊原血。

全词最精彩部分，就是第一句，像闪电划过夜空。人猿一揖过后，从此分道扬镳。短短五个字的背后，是人类祖先惊心动魄的刀耕火种的历史。毛泽东的这首词和他的战略观看似并不相关，但这种宏观的格局和视野是战略家必备的基本素养，而单纯就事论事不可能做好战略。

《劝学》中说："登高而招，臂非加长也，而见者远。"越是大的战略咨询项目，越依赖于对项目之外的宏观环境、经济走势、地域文化乃至风土人情的全方位把握，这也是智纲智库一再强调的所谓"功夫在诗外"。

小道理服从大道理

认识论最核心的原则是小道理服从大道理。

天下的事情再大都不怕，最怕的是平均用力——“眉毛胡子一把抓”，甚至颠倒轻重主次。无论是个人、企业还是国家，一个好的领导人一定是牵一发而动全身。毛泽东引用过一句至理名言，叫“纲举目张”，即做什么事情首先把最根本的问题抓住了，其他的问题先别急，最后庖丁解牛，游刃有余，层层推进，何愁解决不了问题？

很多事情看起来复杂，就是因为利益相关方太多，每一个人从自己的利益角度和专业知识出发，各吹各的号，各唱各的调，劲不往一处使，思路不往一处想，形成不了一致的纲领。大家各有各的道理，无所谓好或坏，但在众多道理中，一定有一个牛鼻子，是各个“小道理”必须服从的“大道理”，一旦抓住了它，方向就正确了。

什么是大道理？其实就是主要矛盾。马克思主义唯物辩证法强调，事物的性质是由事物的主要矛盾的主要方面决定的。在复杂事物自身包含的多种矛盾中，每种矛盾所处的地位、对事物发展所起的作用是不同的，总有主次、重要非重要之分，其中必有一种矛盾与其他诸种矛盾相比较而言，处于支配地位，对事物发展起决定作用，这种矛盾就叫作主要矛盾。只有抓住并解决主要矛盾，战略内在的复杂联系才能被揭示出来，才能带动次要矛盾的有效解决，进而推动战略的整体实施。

18世纪的一位法国战略学家曾说过，“真正的战略家必须有在一举之下将主要矛盾完全解决的本领”。这种“攻其一点不计其余”的方法看似剑走偏锋，但对战略而言，有时候面面俱到、平衡各方矛盾、包容各门各户的“道理”反而意味着平庸和失败。领导人太优柔寡断、耳根子软、

拍不了板，自己又没有判断力，往往会请一批又一批的专家，从各种角度讨论来讨论去，把各种专家不同声音都囊括起来，让大家都满意。这个时候，看上去似乎很民主，集思广益，但其实极其平庸。

真正优秀的战略是面对总体目标和繁重任务的，要从整体出发，总览全局，综合考量各种因素或矛盾之间的相互制约关系，正确认识各部分的属性、特点及其对整体的价值和意义，进而在众多领域和环节中分清主次、把握重点，并找到能够快速产生市场效应的突破点和引爆点。最终让决策人和关键的核心层达成共识，然后着手实施。

即使是这样，也还是有一大部分群众持反对意见。真正做战略大决策必须是民主集中制，最后还是要有人拍板。不同时代有不同的大道理，在大道理面前，一切小道理都要让路。毛泽东时代的大道理，就是打倒帝国主义，结束分裂，让中国人民站起来；邓小平时代的大道理，就是“以经济建设为中心，坚持四项基本原则，坚持改革开放”。从毛泽东到邓小平，伟大的战略家都是抓大放小的高手。

另一个关于大道理和小道理的典型例子，就是台湾问题。

西方国家搞不懂为什么中国从上到下、从政府到人民，会在台湾问题上一直保持极其强硬、毫不妥协的态度，这对拥护“民主自由”的西方人来说是不可理解的。但这其实恰恰是小道理服从大道理的表现。对中国人民来说，台湾问题是民族伤疤，是近代以来民族屈辱血泪史的现实写照。因此台湾问题背后的大道理是民族情感、民族尊严、主权与领土完整，没有任何谈判余地。

在这样的大道理面前，所谓“小民尊严”“民主自决”都是需要靠边站的小道理，不可能左右全局。

对美国来说，台湾问题是一张制衡和遏制中国的底牌，充其量是一个重要的战略筹码。但对中国来说，台湾不是一张牌，是务必要收回的领土，无论哪一代领导人都不可能在这个问题上退缩，否则就是千古罪人。小道理与大道理，孰轻孰重，一目了然。从这个角度说，台湾问题一定会解决，这是民族复兴路上的大势所趋，也是小道理服从大道理的体现。

很多人一辈子分不清楚小道理跟大道理，因此抓不到本质，找不到必然。成功时是风口上的猪，甚至不明白自己是怎么飞起来的。还以为自己本来就有翅膀，一旦风向转换，就立刻掉下来也是必然的，这样的人在生活里面占了八九成。我这些年走南闯北，为无数企业和地方政府做战略咨询，接触、见识过大大小小无数领导者。好的领导人都是善于抓主要矛盾的高手，并且勇于直面矛盾，解决问题，进而继续往前走。而失败的领导者往往遇到矛盾躲避推诿，分不清主次，在管理时事无巨细。其实，领导人的“大道理”和“主要矛盾”，无非就是十二个字：看方向、搭平台、选人才、做服务。除此之外，没有其他的要求。

东方战略思维的复兴

在我看来，所谓东西方战略的对比，其实有点像中医和西医的对比。人们往往谈到中西医之争，总的看来中医处在下风，吃了一些亏，受了一些窝囊气。在我看来，中西医最起码有以下几方面的区别：

第一，西医讲究科学和逻辑，以解剖学、生理学和病理学为基础，先对病症进行客观分析，然后再做针对性治疗，但难免存在“头痛医头，脚痛医脚”的倾向。中医把人当作一个整体，考虑其阴阳是否平衡、血脉经络是否通畅，因此，只要具有丰富的临床经验，然后望、闻、问、切，把握问题的根本所在，辨证施治，运用疏通经络、滋补调和等方式解除病情。

在中医看来，人体内外部环境的变化都会引起失衡，只要不是器质性的病变，都可以从调理阴阳、重建平衡来入手，所以中医擅长治“未病”和慢性病。但如果一旦发生了器质性病变，或者严重的急性病变，需要立刻抢救，就还是乖乖找西医做手术。

这同样也是西方战略与东方战略的差异。西方咨询公司试图用一套工具和方法解决所有的问题。刚从大学校园走进咨询公司的年轻人，就可以用几个模型、几个数据给中国大企业做战略，指点中国企业几十年打下的血汗江山。他们往往发现了一个小问题，就以为找到了万能钥匙。尽管这套工具已经在不断迭代，但它对问题的深层次原因，特别是人的因素，始终关注得不够，而关注“人”恰恰是重要的中国特色。

西方战略更多的是“立即变革”“马上到位”“一刀切”，因为西方人是为事做事，领导的调整在内部的震荡相对较小。而中国讲究“先做人，后做事”，更喜欢折中方案，喜欢春风化雨润物无声。任何破坏组织元气、

损害组织精气的战略变革，在东方式战略中，都会被也应该被非常谨慎地考虑。

第二，经过系统培训、标准选拔的西医，但凡能拿起手术刀出现在手术台前的，水平总不会太差。而在中医群体里，庸医的比例远高于西医，但不排除有极少数药到病除的神医。

这种区别的背后，是人才评价体系的不同。中医靠的是临床经验，奥妙存乎一心，这也给了骗子可乘之机，他们学个一招半式，搞一套仙风道骨的门面，就可以行走江湖了，很多人还偏偏认这种“大师”。

而西医有着完备的培养体系，就像流水线一样批量生产人才，这些刚刚“出厂”的西医或许还很稚嫩，离不开仪器设备和检查化验单，但他们毕竟有标准化的流程、量化的数据和带可视功能的治疗设施作为辅助，治疗效果也相对稳定、可预期。

第三，中医讲辨证施治，望闻问切，看起来是一种感觉，但这种感觉第一离不开丰富的知识储备、大量的时间积累，第二离不开天分，第三离不开独特的预见能力，这种感觉不是科学能够解决的，不是教育能培养出来的，也不是三言两语就能讲清楚的，但它确确实实是存在的，并且能解决问题。

我曾经有一次去中医院看病，坐堂大夫是一位二十多岁的中医学博士，我吓得扭头就跑，心想，这种嘴上没毛的小伙子怎么会看病呢？经过我强烈要求，换成一位七八十岁、白发飘飘的老中医来诊断，我心中才踏实下来，可能这位老中医根本没有文凭，也可能学术水平还不如那个年轻小伙子，但在中医这个领域，相比文凭的力量，我还是更信任时间的力量。

而西医讲文凭，讲学历，讲医疗仪器设备和诊断报告，讲对症下药和参考病例。

西医擅长解决专业的问题，但不一定能治疗中国特殊环境中的疑难杂症；中医的方法虽然有效，但缺乏系统的数据和专业的理论支撑。我相信并非中医本身不科学，而是我们的认知还达不到那个层面，还没有深入去做系统的研究和提炼，是“行”走在了“知”之前。中医也好，东方式战略也罢，其真正的精髓是从量变到质变，是一项辨证施治的系统工程，是一个动态、辩证、发散的过程。这其中一定潜藏着巨大的能量等待着我们去挖掘。

穿越历史的长河，纵观全球的发展，我们可以看到，科技迅猛进步带来史无前例的全球化进程，不同种族、不同社会、不同阶层、不同职业的融合也将继续深入到众人难以想象的地步，但你会发现无论世界呈现出多少张面孔，国家的起伏兴衰有多么波澜壮阔，当前整个世界的主流仍然是东方和西方的博弈，不仅仅是经济、政治和军事的博弈，还有最根本的文化之间的博弈。

有人说，读懂希腊，参透中国，就能了解人类和历史的本源，纷繁复杂的表象之下是两种文化的本质区别。这种区别带来了东西方哲学体系、生死观念、伦理道德、政治认知、社会运转逻辑、科学态度的巨大分野，在发展的不同阶段，各自都有绽放光芒的高光时刻。

黑格尔在《历史哲学》中说过，希腊世界从阿喀琉斯开始，由亚历山大完成。西方文化的源头以哲人和史诗开启，在漫长的古代文明史上，西方文明古希腊的哲学大家与中国先秦时期的诸子百家可以说是并驾齐驱，在中世纪结束之前，都是西方长期落后于中国。然而，文艺复兴、科学革命，特别是资产阶级革命和工业革命，使得西方在科学、技

术、经济、文化等方面全面领先，尤其20世纪美国崛起之后，西方文明更具压倒性优势。

然而，思维方式上的差异并不代表思维层级上的高下，只要能更好发挥各自的优势，开创适合自己的战略理论指导自己的战略实践，都是成功的。这不是东风压倒西风的问题，而是东西方思维互补、并存、共生的问题。只是区别在于，自鸦片战争以来，我们一直是谦卑好学的好学生，孜孜以求，日夜精进，而西方世界却昂着高贵的头颅，对其他文明不屑一顾。低头才是上坡人，一俯一仰间，隐藏着中国加速前进的密码。

美国政治学者、著名汉学家白鲁恂曾说：“中国其实不是一个国家，而是一种伪装成国家的文明。”回顾中国的历史，我脑海中时常会浮现出这样一幅图景——在三千多年前的渭河平原上，有两个“面朝黄土，背朝天”的酋长，一个叫炎，一个叫黄，各自带着几百户父老乡亲，长年累月地交战、议和、会盟、通婚，慢慢走向融合。从炎黄到尧舜，最终以周克商为标志，这个融合过程终于彻底完成了。中国不再是若干个部族竞争的战场，而形成了统一的文化核心。

从此，这个核心像滚雪球一样，顺着黄河流域一路往下，从秦晋、郑卫、燕赵到齐鲁，滚遍了整个黄河流域，形成了华夏文明的雏形。在这个过程中，向心和离心同时发生，有的地方被吸纳进来，有的地方被甩了出去。《史记》里面说舜“迁三苗于三危”就是这个过程的真实写照：所谓的百夷、百苗、百越，都是当初被华夏核心圈甩到外围的部分。随着雪球越滚越大，从黄河流域滚到泛长江流域，它们又都被一一吸纳了进来。

历史上无数次政权兴替、强敌入侵，中华民族不仅没有面临亡国亡

族的灭顶之灾，反而凭借强大的内生力将各民族融合同化，不断海纳百川，大浪淘沙。近代以来，伴随西方列强从海上入侵，中华文明停滞已久的雪球又开始重新翻滚，经历百年天地翻覆之变，终于滚成了今天的偌大中国。

如今伴随着中国的崛起，世界都在探讨一个问题。四大文明古国中的另外三个都已经消失。今天行走在金字塔下的埃及人已经不是法老的后代。两河流域打得天昏地暗，那些辉煌的历史同空中花园一样早已不复存在。印度更是一个多灾多难的文明，在长达三千年的历史中，印度曾多次遭受外族入侵。雅利安、伊斯兰文明先后入主南亚，波斯人、希腊人、突厥人、蒙古人在这块土地上来了又去，留下诸多蹂躏的痕迹。漫长的历史中，印度这块土地上绝大多数时间都分布着众多蕞尔小国，它们相互杀伐攻战，将不同种文明建立勃兴，尔后又撕破揉碎。仅有的几个相对统一的王朝，也都仅仅持续了两三百年就分崩离析。那为什么唯独中国生生不息，一脉相传，不曾断绝，而且时至今日，我们的孩子们依旧读着两千多年前的《论语》和《诗经》？

关于这个问题的解释有很多，从地缘政治学角度来看，我国西部的山脉和荒漠屏障，东南部隔绝于世的大洋，成就了中国疆域的相对封闭性，但这不能作为我们文明延续的唯一解释，更有说服力的理由，是我们文明内在的生命力。

今天的中国有14亿人口，比美国、日本、韩国再加上欧洲的人口总和还要多。人口变化的历程也是文明演进、生成和沉淀的过程。数千年文脉绵延不绝，千古文明一脉相承，这种全世界绝无仅有的文化现象，其背后的强大向心力和内生力可以总结为四个词语——周礼、秦制、汉习、唐风。

此处所说的“周礼”不仅仅指《周礼》这本书，而是周朝对中国人的民族认同、政治制度、文化理念乃至美学等方面一系列的重大影响。

夏、商两代是中华民族的幼年时期，直到周我们才真正长大成人。到了周代，历史上才开始真正有了“中国”的概念。周克商之后，通过天下一家的文化观的确立，使“中国”这一概念终于正式形成，黄河流域不再是若干个部族竞争的战场，而形成了存续的文化核心。周通过《周礼》把饮食、起居、祭祀、丧葬等方方面面都纳入了礼的范畴，严格地控制着各级诸侯。与黄土地上的农业生产活动相关的祭祀仪式，是周礼诞生的基础；分封、世袭、井田、等级观念等，都是周礼的延伸与拓展。

被称为“圣人”的孔子，不同于其他诸子百家。他一辈子没有著书立说，只是一再说“吾从周”“述而不作，信而好古”。孔子生于鲁，鲁是周公的封地。孔子一生都在做梦，梦想恢复西周大一统，这个梦叫周公之梦。周公之梦也是中国的第一个梦，以至于日后各种解梦书都打着周公的旗号。在孔子眼中，他自己不是一个开创者，而只是一个践行者，把周公的道理讲好、做好就够了。到最后，孔子也成了他一直加持的那个“周公”。周礼流传下来的礼教、礼仪、典范，成了所有中国人的文化基因。

以前我们总是批判“克己复礼”，如今我越来越能感受到“礼”的强大。悠悠万事，唯此为大。周礼背后的规矩、纽带和社会自治传统，不仅奠定了中国人几千年的基本道德规范，对当今的社会治理来说，也有很强的借鉴价值。

继周礼之后，中国文化的另一场重要变革就是秦制。秦制繁杂，其中最重要的有两条，一是改分封世袭为以战功授爵，打破贵族阶级对权

力的垄断，二是商鞅实行的田制改革——废井田，开阡陌，大幅促进农业经济的发展。从封建分封制到大一统郡县制，这可能是中国历史上最深刻的一场变革。如果说从商到周，中华民族褪去了青涩，那么从周到秦的这场“周秦之变”，则彻底让中华民族走入成熟，在接下来近两千年内占据世界文化高峰。

尽管秦仅经历了二世就亡了，但书同文、车同轨、度量衡统一、郡县制以及中央集权这些秦制，影响了后世几千年。尔后数千年的中华文明版图，或开或合，或统或分，都离不开秦朝建立的大一统框架。

史学界常有“汉承秦制”的说法，秦、汉常统称为中国历史上的第一帝国，和欧亚内地另一端的罗马帝国相提并论。秦制伟大则伟大矣，但毕竟是“草创者”，汉朝实际上成了秦制的“补锅匠”，最终把制度改革从尝试正式确立为惯例，并绵延两千多年。

汉初制度承袭秦法，后学黄老，所谓“文景之治”。汉武帝这个少年天子登基之后，又放弃了所谓的黄老之道，他内树权威，强化中央集权，外治边患，退匈奴于千里之外，保证了边境的安全，威加海内，令天下始知有汉，中华民族的基本版图得以确立。

提到汉朝的制度改良，离不开“罢黜百家，独尊儒术”。所谓“罢黜百家”所独尊的“儒术”，其实是披着儒家表皮的法家，汉武帝通过董仲舒的手，把孔孟和韩非嫁接在了一起。

汉武帝之后的汉朝，兼用霸、王之道，以温情脉脉的儒家为表，以法家的君王术为里，让原本冷峻的大一统制度变得刚柔相济。这种治国之道，不仅行于汉王朝，也成为后世历代王朝的指导思想。所谓“半部《论语》治天下”，其要义并不是说《论语》读一半，而是说用一半，半儒半法治天下。

历经四百多年的汉朝，不仅在政治制度上走向成熟，还形成了汉民族基本的生活方式和文化特征。文化、饮食、服装、建筑、音乐等在兼容并蓄中逐步定型，产生了强大的民族凝聚力。如今汉朝虽已远去，但“汉”作为一个民族、一种文字、一种文明的标志性符号，在世界依旧名声响亮。

中国文化的另一场重大转折，就是在唐朝时期。唐朝的夜市、诗歌、音乐、歌舞、绘画等至今还在世界上传颂。盛唐，是中国人对大国辉煌最生动的想象。

唐风究竟是什么？是“自古皆贵中华，贱夷狄，朕独爱之如一”的胸怀，“九天阊阖开宫殿，万国衣冠拜冕旒”的格局，以及“五花马，千金裘，呼儿将出换美酒，与尔同销万古愁”的风流。

在唐朝这个舞台上，一茬一茬的文人墨客陆续登场：骆宾王在《帝京篇》中写道“山河千里国，城阙九重门”；十六岁的王勃写下“海内存知己，天涯若比邻”；落魄的贾岛写下“秋风生渭水，落叶满长安”；赶考士子崔护失落地写下“人面不知何处去，桃花依旧笑春风”；进士及第的孟郊则兴奋地写下“春风得意马蹄疾，一日看尽长安花”；王翰边塞思乡，写下“夜听胡笳折杨柳，教人意气忆长安”……

天才的诗人，寥寥几笔就给了盛唐气象一张张定格。单从某一首诗来看，它可能只反映了某一处风光，但它们汇集在一起，就为我们展开了一幅完整的盛唐画卷。这种气象在中国历史上再没出现过，不仅是我，许多稍有文化的中国人，内心都有一种情愫，那就是“梦回大唐”。盛唐给我们留下来的遗产，不只是政治制度、生活习俗、文艺作品，更是一种融化在血液里的气质。当我行走于全世界，每每抚今追昔，触景生情，这种感受和精神的愉悦是外国人很难想象的。这是中国人最宝贵

的精神财富。

现代文明日新月异，飞速发展，传统文化仿佛已经褪色为遥远的剪影，但实则已经深入每一个中国人的骨髓，潜移默化地影响着我们。

举一个简单的例子。这些年我走过很多省市地区，有迈入发达地区行列的东南沿海，也有经济相对落后的中西部地区。我每到一个地方，与当地的官员交谈，都会发现一个很有意思的现象：在中央财政政策的引导下，东部省份每年有成百上千亿的财政税收转移支付给中西部省份，但它们对此却毫无怨言。在它们看来，这是天经地义的事，就像兄长帮扶弟弟一样自然。

近几年，全国上下扶贫工作如火如荼，脱贫原本是中国人的千年夙愿，历朝历代的明君都以消除贫困作为国富民强的千秋功业。而且本届政府近年来的脱贫攻坚，堪称前无古人，后无来者。

作为社会观察者，二十多年来我行走中国，也见到了政府消除贫困的强烈意志。许多东部省份对口支援西部时出钱、出力、又出人，这在西方是根本无法想象的，也是西方人所根本无法理解的。

这种大规模的转移支付，可以从中华文明的传统中找到线索。乡土中国里豪绅大户的乐善好施，儒家礼制里的“老吾老以及人之老，幼吾幼以及人之幼”的愿景、“一方有难，八方支援”的传统，这些都是传统社会所极力倡导的准则，是长期大一统和中央集权下产生的集体主义，是来自于漫长历史积淀下的文明。

文明的力量，在疫情时期也生动地体现了出来。疫情以来，我观察到一个十分有趣的现象。凡是东亚国家，疫情控制得都相对较好，对社会经济的影响程度也较轻。凡是典型的西方国家，比如美国、英国，在

这次疫情中表现都不尽如人意。究其原因，我想这在于东西方文明的差异。

这次抗疫表现较好的中、日、韩，本质上都属于儒家文化圈。

儒家文化讲究“克己复礼”，强调集体主义而非个人主义，追求秩序与和谐。在危急存亡之秋，个人让渡一部分权力给集体，这在中华文明史当中是屡见不鲜、天经地义的事。而大一统与中央集权作为中华文明的一体两面，是相辅相成的两部分。在漫长的历史进程中，二者占据了中国历史的大多数时间，进而强化了这种集体主义意识。

集体主义的另一个侧面则是凝聚力与认同感。当国家、民族整体遭受灾难时，这种凝聚力和认同感就会爆发出奇伟磅礴的能量。于是，一方有难，八方支援，中国人万众一心，众志成城，没有无法攻克的磨难。

西方则恰恰相反。启蒙运动以来的西方文明，建立在对个体自由的解放之上，强调个人主义、人本主义。

个人自由凌驾于集体利益之上，甚至于政府都无权干涉。我们看到美国、英国在面对疫情时手足失措，民众拒绝戴口罩，理由是其侵犯个人自由；政府表面上宣传的“群体免疫”，骨子里却是极其残酷的“社会达尔文主义”，病逝者大多是老弱病残和社会底层的人。

这场疫情的泛滥，正是个人主义走向极端的恶果。而集体主义的匮乏，直接导致了国家和民族意识的淡漠，进而带来了认同感的缺失。他们宁愿信奉物竞天择，也不愿牺牲个人利益施手相救。从这个角度来看，政府防控不力、族群矛盾凸显的美国，本质上在文明深处有这样的弊病。

文明的本质差异，客观上加剧了中美之间的冲突。特朗普对中国疫情防控的成功，百思不得其解，因为这根本不符合西方人的认知。思来想去，认为中国必然是撒了谎。于是意识形态成了其攻击中国的合理工具，在舆论场中将中国无限妖魔化成了西方政客推卸责任、转移内部矛盾的最佳突破口。

但并非所有的西方精英都像某些政客一般短视。在20世纪80年代初，我看了一本书，叫《展望21世纪：汤因比与池田大作对话录》，英国学者汤因比被誉为“近世以来最伟大的历史学家”，书中就对中国的未来作出预言。这本书写成于文化大革命后期，在汤因比看来，过去五百年，在西方的推动下，全世界已经在除政治以外的各个领域（经济、技术等）实现了统一，但他也认为，西方将难以完成全世界的政治统一，“将来统一世界的大概不是西欧国家，也不是西欧化的国家，而是中国”。

按照汤因比的设想，未来世界的统一不是靠武力征服，而是和平统一，“一定是以地理和文化主轴为中心，不断结晶扩大起来的”。而这个主轴，汤因比认为不在美国、欧洲和苏联，而是在以中国为领导的东亚。而那时的中国，尚深陷文化大革命的泥潭，国力与现在完全不能比，汤因比却能在那个时期就提出这样的论断。我看到这本书时，作为一个30不到的年轻人，真是感到非常震撼。今天回头来看，越发感慨汤因比不愧为大师，他坚定地看好中国的未来，这一远见着实惊人。

在当今黑天鹅频出的时代背景下，西方的线性思维受到局限，更加多元、包容、均衡的东方战略思维将有望展现出新的魅力。随着中国在全球影响力的不断提升，现在整个亚太地区，围绕中国，成了全球关注的热点。不管世界愿不愿意，在未来相当长的一个时期里，中国都将成为整个世界经济发展中非常重要的一分子，中国文化、中国历史、中华

文明将是全球哲学家、政治家们争论不休、乐此不疲的话题，东方战略思维也将越来越被重视。在大国复兴、走向全球化之际，五千年文明古国的文化自信将得到极大地彰显，根植于中国传统文化、悠久历史和独特哲学的东方式战略，也必将大放异彩。

第6章 如何进行战略分析

在我看来，所有的战略都是靠一套科学的方法论和思维方式来支撑的，而方法论的探索和实践是最艰难的，也是最令人着迷的。从事策划咨询工作二十多年来，通过在实战中不断摸索，我提炼出了这套战略方法论。这是我一直以来能在江湖中与各大老板斡旋而始终斗志昂扬的独门秘籍，也是我创办智纲智库二十多年来安身立命的唯一法宝。

中国有句古话：“工欲善其事，必先利其器。”光靠砖头瓦块等建筑材料盖不成高楼大厦，想要立起四梁八柱，就离不开方法论这个工具箱。

方法论当然并非某个人专属，谁都有自己的“工具箱”。随着技术的进步和新型商业模式的不断拓展，西方许多战略咨询公司和咨询顾问也在不停地修订自己的工具，但那些分析工具始终没有抛离工业时代的核心特征：线性、计划、以规模经济为基础，旨在控制投入，追求效率最大化。

在我看来，西方咨询公司这一系列的理论模型和分析工具，只有在一个成熟的社会环境中才有用武之地，在中国这样一个快速迭代的大环境中，一旦拘泥于某项分析工具，必然会犯刻舟求剑、盲人摸象的错误，甚至还会南辕北辙。

不管是波特钻石模型理论，还是麦肯锡7S模型、波士顿矩阵，还是特劳特的定位理论，越是被追捧，就越有可能演化为僵化的套路和模板，沦为批量生产的流水线作业。反复套用高大上的套路和模板，再加上常规的数据收集和分析，一份咨询报告就这样生成了，这实质是一种偷懒行为，如果客户采用，对客户来说，甚至是慢性自杀。

因此，掌握一套方法论远比掌握公式和模型重要得多，而方法论的最高境界是哲学，说到底就是一种动态的、复合的、辩证的思维方式，是从实践到理论再到实践的循环，是对事物本质和变化规律的洞烛探幽。

要想真正掌握这种思维方式并做到运用自如，在任何书本中都找不到答案，也非一朝一夕之功，需要读万卷书、行万里路、历万端事、识万般人，只有在经历和掌握大量实践的经验教训之后，才能总结出理论性与实用性兼容、框架性与灵活性兼具的方法论。在方法论的指引下，即使是做同一件事，针对不同的角度、不同的操盘者和不同的利益诉求，所制定的战略可能也会完全不同。

说到这里，你可能会越来越困惑：战略一路变化万千，到底有没有一些基本的法则，如同物理学中的基本原理一样，能够指导我们进行战略思考和战略决策呢？当然有，那就是本章中所讲的战略分析法则。

经过多年的战略咨询实践，我将战略分析总结为三大法则：“三因”法则、“阶段论”法则、“哑铃”法则。这三大法则是方法论的底层操作系统，它根源于对世界的认识，是战略体系中相对固定的思考原则与框架，也是战略制定和实施的前提。

“三因”法则指凡事都需因时、因地、因人制宜。“阶段论”法则需要我们站在大历史观和发展的视角，找到事物发展的规律与所处的阶段，以便抓住每阶段的发展方向、特点和驱动力来源。而“哑铃”法则指我们需要权衡全局与局部，整体与部分、中长期和短期，以便于进行战略与战术的全面统筹。

本章中阐述的“战略分析三大法则”，是洞察本质、思考战略的基本框架，是驱动战略方法论产生的逻辑原点与框架。在动态多变的世界

里，因时、因地、因人看待和思考事物是面对所有战略问题都必须遵守的思维原则；在循环发展的世界中，遵守世间万物的生命周期与规律，尊重“阶段论”法则，才能在因时、因地、因人的基础上准确地发现事物的现象与本质；而在复合混沌的世界，运用“哑铃”法则，可以用辩证统一的思维看待战略、制定战略。

在运用“三大法则”的过程中，要讲求历史性、宏观性和整体性的全面关照。它们是环环相扣的，也是相互映照的，面对纷繁复杂的世事时情时，要从战略分析三大法则的整体入手，进行深度思考和有机分析，切忌刻舟求剑式地运用“三大法则”（见图6-1）。

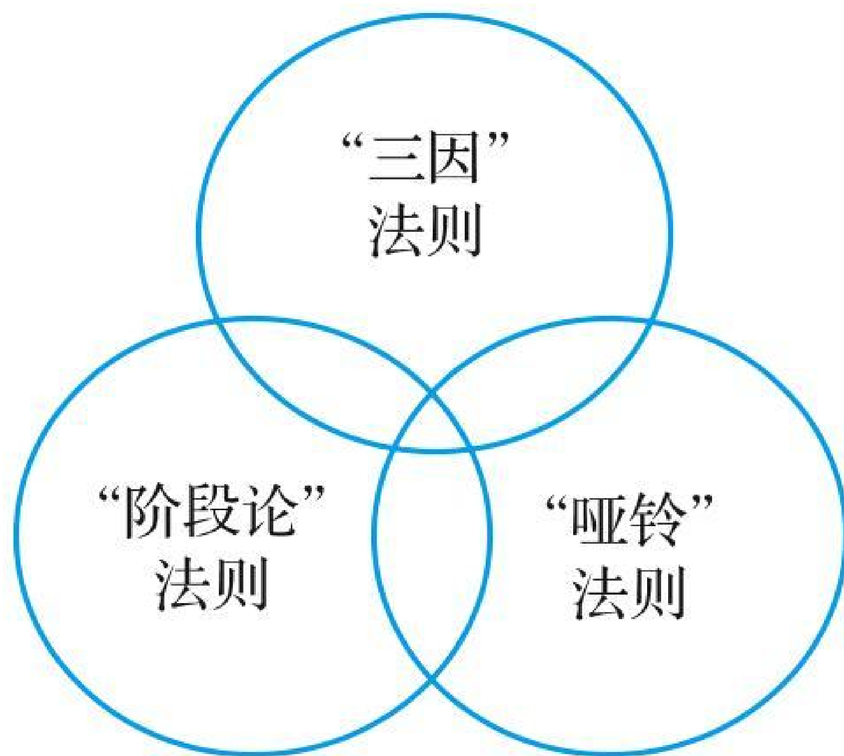


图6-1 战略分析三大法则

“三因”法则

2000多年前，中国的先哲就讲过“上乘天时，下接地利，中应人和”的重要性。在智纲智库的战略分析方法论中，把这个法则总结为“三因”法则——即“因时制宜、因地制宜、因人制宜”。

需要特别指出的是，因时、因地、因人这三者的地位和重要性是不同的，以“因人”最为关键。因时、因地多为客观基础和条件约束，因人则是主观因素，人既是战略的统帅，也是战略实施的主体。每个对象都是不同的，根据独特的对象，制定出一个“此人”想做、可做、能最终做成的战略，才是战略最终能落地的关键所在。

如果说“天时、地利、人和”讲的是客观条件，那么一个“因”字，反映了强大的主观能动性，因时制宜才能“成势”，因地制宜才能“成事”，因人制宜才能“成功”。

因，始见于商代甲骨文，其古字形好似一个人躺在席子上，后引申为凭借、依靠。由凭借、依靠引申为沿袭、承接。由沿袭、承接引申为缘由、缘故。此处所采用的意思是“依靠、凭借”。即在进行战略分析之前，要先对“天时、地利、人和”等外部资源做出准确的分析和判断。

在传统的中医理论里，也非常强调因时、因地、因人制宜的治疗方式。所谓因时制宜，是指不同季节的治疗、用药要有所不同，比如夏暑之季用药应避免过于温热，寒冬之时用药应避免过于寒凉；所谓因地制宜，是说要根据不同地区的地理环境来考虑不同的治疗用药，比如西北高寒地区，病多寒症，寒凉剂要慎用，东南地区天气炎热，雨湿绵绵，病多温热，故温热剂要慎用等；所谓因人制宜，是指治疗用药应根据病人的年龄、性别、体质和生活习惯等不同而不同，比如一般来说，成人

药量宜大，儿童则宜小，形体魁梧者药量宜大，形体弱小者宜小。同样，智纲智库在做任何一个项目的时候，也十分注重因时、因地和因人的分析原则。

一个人不能两次踏进同一条河流，因此做任何项目的时候，一定要据天时、观地利、重人和，结合实际情况，活学活用，才能一举切中要害。

1.“三因”之一：因时制宜

“三因”的第一因，就是因时，即战略需要因时制宜。这个“时”指天时，包括全球局势、经济社会基础、科技变革趋势等宏观面的形势，也包括国家经济社会发展阶段、人口形势、宏观经济政策、行业政策以及行业发展阶段、行业竞争格局、市场消费变动趋势等。

这里说的因时，不是要学会“算命”，而是要学会审时度势。在目前的状态下，审视事物的前世今生、来龙去脉，找到时代的潮流乃至背后的趋势，甚至底层真正的驱动力量。只有做到因时，才能更好地掌握行业基本面，切中市场主航道，抓住当下面临的主要矛盾和主要矛盾的主要方面，进而更好地预设此阶段最适合的定位与方向，从宏观上把握趋势，找准战略。

因时的“时”往往与“势”有关，那么什么是“势”？孙子的解释很精彩。《孙子兵法·势篇》中这样说：

故善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势。任势者，其战人也，如转木石。木石之性，安则静，危则动，方则止，圆则行。故善战人之势，如转圆石于千仞之山者，势也。

小米的创始人雷军为这段话做了一个精彩的解释：“一个人要做成一件事，本质上不在于你多强，而是你要顺势而为，在千仞之山上推千钧之石。”

石头还是那个石头，你是拿着石头站在原地，还是像西西弗斯那样推石上山？抑或是像孙子那样，在千仞之山上推动了千钧之石？其中的区别就在于势不同。

战略要懂得造势、借势，面对时代的快速变革，一个企业能否持续发展、能否打造百年老店，不在于它一时的技术领先或市场占有率，关键在于它能否因时制宜、审时度势，在一个时代的转折点上及时调整企业的航向，让时代大势推动自己不断向前，真正做到“好风凭借力，送我上青云”。

一个典型的“因时制宜”案例，是IT界的启蒙期领跑者瀛海威，可能很多年轻人对这个名字并不熟悉，但对于20世纪90年代初刚刚接触互联网的中国来说，这是一个躲不开的名字。其在中关村南大街零公里处（即起点处）竖起的“中国人离信息高速公路有多远？向北1500米”广告牌，成为当年国内最受关注的商业事件之一，瀛海威虽抢到了互联网的头啖汤，与其他领域的众多领跑者一样，最后淹没于看不清方向的大雾中。20世纪90年代，瀛海威是国内第一个提出打造“百姓网”概念的公司，采用付费上网的模式来盈利，只要付费登录，就可以在这里可以读报纸、聊天、收发邮件，还可以玩论坛。在初期，公司高速发展并得到大笔的投资，但由于进入的时机太早，导致其每一步都是在探索。所以瀛海威虽然先发，但其没有任何优势，与一个伟大的时代擦肩而过。1997年底，瀛海威更是遭遇了一记重拳，国家启动全国多媒体通信网，上网的途径开始多元化，上网价格也大幅下调，靠着会员费盈利的瀛海威业绩暴跌。随后不久，瀛海威便淡出了中国互联网行业，中国第一家

互联网企业，也是第一家互联网巨头，就这样消失在滚滚的浪潮中，成为过去时。

抢跑成了先烈的瀛海威，经历了行业成熟过程中的所有阵痛，充当了“因时制宜”的反面教材。但同样我们要看到，瀛海威开启了一个时代，成了一个时代的筑路人，自它之后，无数想要改变世界的人，纷纷踏入了互联网这片战场，并最终把中国推上了信息时代的潮头，使中国和美国并立。如今，在人工智能和5G时代，一定还会有大批像瀛海威一样“出师未捷身先死”的企业，它们的累累白骨铺就了通往未来的阶梯，如何让自己免于被时代淘汰，就在于“因时制宜”。

2.“三因”之二：因地制宜

“因地”就是战略需要因地制宜。“橘生淮南则为橘，生于淮北则为枳”，一方水土养一方人，不同的地域文化造就不同的地域性格，不同的地域性格决定着不同的思维方式、行为方式和生活方式。

百步之内必有芳草，任何地方都有自己的可取之处，一无所长的地方是不存在的。关键是你有没有一双发现美的眼睛，能否找到事物之间的普遍关联，能否成功建立起连接。

当然，“因地”的这个“地”并不仅仅是简单的地域空间概念，也不仅是市场领域的范畴。“地”可以是我们能够借势和利用的资源，包括自然地域资源、行业资源、产业链（集群）资源、企业生态圈资源等，也可以是资源关系网、行业价值链，还可以是经济与自然关系网中的职能角色等。

放眼中国乃至全世界，因地制宜的例子比比皆是。

以深圳为例。深圳是一座包容性极强的城市，整个广东都在岭南文化的浸染之下，而深圳则是一块“飞地”。深圳与广东有比较大的隔膜，却与整个内地有着千丝万缕的联系。以至于有这样一种现象，不管是来自北京、上海、陕西，还是贵州，人们到了深圳就像回到了自己的家一样，没有疏离感。而到了广东其他地方则感到处处不适应，语言上、生活习俗上都大不相同，甚至格格不入。这就出现了第二种现象：广东人把深圳当成了内地，而广东以外的国人却对深圳有很强的亲近感。这也给深圳带来了源源不断的人才。

从产业结构上来说，从20世纪80年代，是部委企业进驻、“三来一补”（来料加工、来件装配、来样加工、补偿贸易）的贸易时代；到90年代，是民营企业开始起步，以华强北为代表，家电、消费电子的元器件需求引爆催生的电子时代；再到进入新千年后，中国入世，通信产业开始爆发，工厂经济向楼宇经济转型，山寨产业迎来巅峰，深圳经历一轮又一轮的产业升级，形成了全世界最完备的产业链，也直接催生了一大批世界级的公司，小小的一个粤海街道办，被美国倾全国之力打压，这种产业集群效应，是别的城市想学都学不来的。

同理，在浙江这个全球最大的小商品海洋、民营经济的大本营中，马云阿里巴巴的诞生是有其必然性的，随着互联网时代的到来，小商和电商天生就是同盟军。“一个战士不是战死疆场就是回到故乡”，马云曾经在北京、上海都漂泊过，最后又回到了杭州西湖边疗伤，马云终归离不开浙江，就像安泰俄斯离不开大地母亲的怀抱一样。

当时和阿里齐名的慧聪网销声匿迹，除了创始人郭凡聪的性格特点外，也和慧聪网继续坚守北京也不无关系，北京可以说天然不具备单独发展电商的基因，但当阿里想要拓展多元化业务的时候，就必须回归北京。毕竟北京才是中国当之无愧的政治、金融、文化中心，阿里巴巴于

2016年正式启动“杭州＋北京”双中心、双总部战略。截至目前，其主要核心业务已全部在京落地，覆盖科技、金融、电商、文娱、健康、物流、新消费等领域。以大健康领域为例，全中国60%以上的健康资源集中于北京，所以阿里健康想要蜗居于杭州是不现实的，杭州的健康资源充其量只能服务浙江，只有北京的健康资源才能辐射全国。与此同时，很多媒体类的互联网公司也是在北京起家，北京在文化娱乐领域也处在全中国的核心地位。

中国另一座一线城市上海，最大的特点是什么呢？是高度的国际化和规范化，欧风美雨浸染上百年的上海滩，顺理成章地飘洒或渗透着无法遮掩的“剪不断，理还乱”的舶来的遥远却不可抗拒的西洋味。上海是中国最讲究规矩和契约精神的城市。这与它深受欧美法制文化的影响有关。这大概是长期以来和“洋人”打交道必须养成的和“国际惯例”接轨的习惯的结果吧。因此大型跨国公司想要登陆中国，第一站必然是上海。

不管是哪一个区域，要想迅速发展起来，说到底关键在于能否抓住区域的核心竞争力。对企业而言，因地制宜则是关乎“战略布局”的重大选择，不是每个产业在每座城市都能落地生根的，全国一盘棋、“一刀切”则更不可取。只有根据当下当地的形势、格局和地位，利用各种资源要素，搭建起上下通气、左右照顾、前后呼应的互动关系，找到资源关系、产业连接、经济联系和生态网络之间的内在规律，这样才能独占鳌头，聚人气、地气、财气，推进战略的落地实施。

3.“三因”之三：因人制宜

“三因”之中，最重要的就是因人制宜。“人”是制定和实践战略的主体，三因之中，因人是核心，是起点，也是宗旨和依归。

一个人的性格决定他会如何去面对社会，如何去整合资源。没有对任何人都适用的战略，只有最适合你的道理。很多人的成功看似是水到渠成，因缘巧合，其实背后起到决定性的作用是他的性格。

“人”除了指个人的个性、习惯、行为特点之外，也包括自身的资源、能力、组织文化、团队特点，还包括资金实力、技术水平、品牌商誉、市场渠道、社会关系等。除了战略主体之外，也可以是战略实施过程中的利益相关者，如领导者、执行者、互补者、竞争者、颠覆者、促进者、搭车者等。

在当今社会，“人的本质是一切社会关系的总和”这一马克思主义的著名命题体现得更加明显。知道什么样的人应该以什么样的方式去对待，知道如何选择人、培养人、使用人、激励人，这是人类永恒的话题，所以任何成功的战略，最后都要落脚到人的层面。以人的需求为依归，扬长避短，最大限度地调动出“人”的超级能量来实现战略的实施。

因人是战略最核心、最个性、最具变化性的模块，是认知和行动的统一，是战略思维、竞争偏好、资源能力最集中的表现。正是有了因人，战略才得以千变万化，才能更好地反映出战略执行者的智慧，才能融合长期的经验积累与直觉天赋。相较于因人，因时、因地的维度就“简单”和“客观”得多了，尤其是在技术不断升级的时代背景下，对因时、因地的判断和选择我们可以大部分交给算法和人工智能来做，但因人这一维度，或许永远都找不到代理人。

最后，需要特别指出的是，“三因”法则是浑然一体的，切忌割裂应用，特别是不能忽视因人。关于三因运用之妙，我有一个窍门，就是必须先因人，再因时因地，而非相反。先对“人”有透彻的把握，然后再有针对性地对“时”与“地”进行判断，这样才能切中关键，事半功倍。

制定战略，最怕陷入漫无目的的“因时因地”分析而忽视对人的把握，其恶果是：貌似运用了最先进的行业与市场数据库，运用了最先进的分析工具与模型，貌似把相关资源都挖地三尺调查得一清二楚，最后拿出的战略，本质上依然是经验主义或就事论事，如果没有做到因人制宜，无论什么战略最终都还是会水土不服的，也谈不上有什么精妙之处。

◎案例

“三因”法则：宋城黄巧灵、碧桂园杨国强和星河湾黄文仔

“三因”法则，说一千道一万，最关键的还是因人制宜，在主客观搞明白之后，即因时、因地搞清楚以后，还得涉及对“人”的深刻把握。智纲智库打造的战略是非标产品，而不是简单的模式、框架等标准品。在特定的时间、空间、主客观条件下，作为“卫星定位系统的核心”，人的因素特别关键。

在这里，我们通过宋城黄巧灵、碧桂园杨国强和星河湾黄文仔这三个案例，解读智库是如何运用因人法则的。

这三家企业，在其发展的最关键时刻，智纲智库都扮演了重要的战略推手角色。

总结他们三位的经历来看，“因人”是至关重要的。每个成功的企业家，之所以能行走江湖多年而不倒，肯定有其过人的一面，他们的长板很长。为其做战略规划最为关键的就是读懂他们的长板，即找准其核心竞争力，同时还要规避其短板，以市场整合的方式来进行补充，从而使其在某一历史的特定阶段里，能脱颖而出甚至横空出世。

比如宋城集团掌门人黄巧灵一开始做文旅的时候，其实是通过演出的这道配菜来拉动游客人入园参观，是典型的门票经济思路。但是在我和他策划合作的过程中，我就发现黄巧灵其人最大的能力和优势，不是简单地做个度假园区和旅游场景，而是做演艺这台戏。原来他早年在文化馆工作，一直有个导演梦，故而能不计成本、百折不挠地静下心来打造自己的这台戏。由此，我们因人制宜，强化了其长板，鼓励他接着去做自己感兴趣的事，去做自己有感觉的事，并且持之以恒地做下去。现在来看，黄巧灵十年、二十年地打磨这台戏。十年磨一戏地做下来，其拳头产品《千古情》与各地景区结合，顺利系列化地走遍了全国，企业也成了中国旅游演艺第一股。

第二个“因人”的例子就是碧桂园老板杨国强。在策划碧桂园的时候，经过系统的梳理，我们对整个碧桂园的整体战略思路已经清楚了，但还缺“临门一脚”。也就是说其战略方案要解决“我是谁，我从哪里来，我上哪里去”这一问题。马上要对市场讲碧桂园的诉求是什么，我和杨国强约定各自回家去想一句画龙点睛的话。当时他说：“王老师你想好了你先别说，明天我也讲一个，我们一块儿来对。”

第二天，我让杨国强先说。他想了半天用顺德普通话说一句，翻译过来叫“平过自己起屋”，意思就是比你自己盖房子还便宜。杨国强的个性特点、企业特征和产品特性都通过这句话显现出来了。我听了后说：“杨老板，真了不起！但这个不是广告词，是你的经营理念。你这个理念作为一种商业哲学、商业逻辑和商业核心竞争力绝对是成立的，我建造出一个既便宜又好，性价比最高的房子，客户你凭什么会不买呢？但是作为广告语，这句话是不成立的。”我提出的是“给你一个五星级的家”，我告诉杨国强，这才是一种理念，一种诉求，一种展望，跟现代社会的精英阶层的需求能对接的东西。杨国强一拍大腿，说：“行！”

“给你一个五星级的家”如今已成为大众皆知品牌语。但其实碧桂园能走到今天，最核心竞争力还是“平过自己起屋”：城乡接合部最便宜的地价，最快的速度，最到位的性价比，最好的资金周转量来实现扩张。

事实证明，杨国强坚守这条路，平过自己起屋，在很多城市的郊区，通过创造市场的方式做大盘，一千亩、五千亩甚至到上万亩，最后顺势做成了一个名列前茅的房企。

但话说回来，因人也是把双刃剑，所谓成也萧何，败也萧何。当碧桂园在这条路上狂奔的时候，如果还把以前的规律当成铁律时，战略上不升华、不迭代，那么不管规模再大、钱再多，一样也会遇到不少危机。因此，因人也有“寸有所长、尺有所短”的意思，这是战略的最为要害之处。

第三个因人制宜的例子，就是黄文仔。1999年，我和黄文仔合作，打造了广州番禺星河湾项目。这个战略的最大成功就在于因人制宜。面临同样的天时和地利，如果换个老板，很难说会有星河湾式的成功。

熟悉黄文仔的人都知道，他是一个典型的完美主义者，在广州番禺华南板块的八大开发商混战中，黄文仔拿到了珠江边上的1200亩地，他曾说过这样一段话：“这块地是番禺的门户、番禺的脸面。我是番禺人，我一定要把它开发好，建设好，决不辜负家乡父老的期望！”

我第一眼看到黄文仔的时候，就看出面前的这位企业家是一个要么不做，要么做到极致的“另类”，我对他说：“你是最优秀的鲍鱼师傅，不要做满汉全席，小的就是美的，要做就要为中国地产做好一道主菜。”这是因为我深知，有什么样的市场就有什么样的发展商，有什么样的发展商就有什么样的开发模式和产品。做项目就好比做鲍鱼，关键在于你的调味和火候，差别在于你的心思和心血。这也就是我一直跟黄文仔强调

的，奉行“鲍鱼哲学”。

黄文仔知道自己要什么，但不善言辞，只会翻来覆去说，未来星河湾的房子“靓到不知怎样讲”。他对我说：“王老师，只要你能说出最好，我就能做到最好。”但什么是最好的呢？我带黄文仔到处考察，终于找到了样板——花园城市新加坡。一天，我俩在圣淘沙逛，那边海面很宽，海边有水上栈道。黄文仔突然很兴奋：“王老师，我终于找到破冰点了。”“我本来就是木材商，肯定会做得比它（栈道）好。”没有尺子量栈桥深度，黄文仔就一下跳下海，把腿裤拎起来，用照相机拍照，看水没过腿多深，回去再量。

在星河湾的建设过程中，黄文仔对质量极其严苛、对细节极度敏感。有一次，五星级会所大堂的巨型观景玻璃安装没有达到标准，黄文仔当场举起大铁锤将其击得粉碎，连四周的铝合金凹槽也未能幸免，然后，他马上召集工程人员开现场会，重新施工。要知道，这一铁锤就使几十万付之东流了。

这样的事例，还有很多，在黄文仔身上，我第一次体会到后来被称为“匠人精神”的那种对产品和服务的偏执与专注。因此，当所有的开发商都在追求“短、平、快”和高周转时，我一直和黄文仔建议“鲍鱼哲学”的理念，不用着急，慢工出细活，文火炖靓汤，反弹琵琶，做出品质。

星河湾项目用慢火足足“炖”了三年，在所有人都以为楼盘烂尾，提出各种质疑和猜想时，最终星河湾掀起了她的红盖头，让所有人都为之一惊。通过现房式体验营销，星河湾在强手如林的华南板块里成了一匹黑马，异军突起，不仅取得了成功，而且最令人欣慰的是，中国香港的地产大佬李兆基、郑裕彤来星河湾看了之后说：“内地的地产终于超过香

港了。”黄文仔一盘定天下，星河湾也成了很多地产商模仿和学习的对象。

当然，后来星河湾遇到的挫折也和违背了三因法则有直接关系，因时因地和因人方面与其战略错配，最终兵败鄂尔多斯。

同一个人，同一个产品，为什么有时“时来天地皆同力”，有时却“英雄运去不自由”？为什么他们会成功，后来也可能出现问题呢？这就是涉及现象和本质、特殊和普遍、偶然和必然的问题了，这也是“三因”法则中最难把握的地方。

“阶段论”法则

战略分析的第二大法则，是“阶段论”法则。这是一种运用非常广泛、使用非常频繁的分析问题的方法。

在智库内部的项目讨论会上，我经常讲“不断革命论”和“革命发展阶段论”的问题。“不断革命”很多人都做得到，但“革命发展阶段”就不是所有人都能把握的了。

“阶段论”法则就是强调寻找事物发展的阶段特点，事物演变的量变规律和质变特征，以重要因素、重要节点、重要特征为基础，往前溯源，往后预见，通过对发展阶段的界定，特别是对趋势转折点的精准把握，促进战略共识的生成，这是一种非常实用的分析方法。

在使用阶段论进行分析时，需要把握如下五个关键点。

适度

运用阶段论，既需要对尺度、分寸的科学分析，也需要眼光、胆识并存的艺术创新。任何事物的发展都有一个阶段性，既不可操之过急，也不可落后于时代，如果我们把握不住这个阶段性，就可能进退失据，同时也可能好心办坏事。要知道，太超前“会跳楼”，太滞后“会饿死”，随大流只能赚个辛苦钱，唯有适度超前，才能吃到“最后一块奶酪”。如何把握好发展阶段，找准“踩线而不越位”的临界点，是战略艺术性的体现。

实践

在阶段论的使用过程中，切忌人云亦云，更不要盲目崇拜。新阶段并非靠空想臆测，而是要发现潜藏在趋势背后的力量。新阶段刚刚浮现的苗头，往往不在专家学者的成果专著中，而在那些“春江水暖鸭先知”的先行实践中。

先后

阶段论一般用在有明显的时间先后顺序的事情中，这是阶段论最主要的适用性特征，也就是说只有在时间线上形成了相应的先后序列，才能适合用阶段论进行分析。

标准

阶段的划分一定要按照相同的标准，不能有的按要素特征，有的按地理空间，有的按价值意义，有的按商业逻辑划分等，这样就会产生混乱，让人找不到方向。在制定战略时，如果脱离主体自身所处的发展阶段，也很容易找错对标对象，这个主体可以是国家、城市、企业或者其他组织，如小企业不重视阶段论则很容易误把行业巨头当标杆，从而很容易制定出错误的战略。在相同的标准体系下，再形成清晰的关键结论，才是阶段论运用的要点。

预判

阶段论的运用，除了清晰地概括事情发展的历史脉络外，最主要的目的在于帮助我们预测未来的发展走势，让我们对事物下一阶段的变化

有相应的判断。运用阶段论，本质是预见和管理未来。战略是基于未来看现在的预设倒排计划，“阶段论”是从时间的全局看问题，从历史、现状对未来做合理的预判。

阶段论的本质就是从全局的角度看问题，从大历史观的角度看世界，保持战略的预见性和阶段性，这是好战略的基本要素之一。

一家企业如果不重视阶段论，看不到新旧交替的趋势，将直接导致其沉溺于眼下的辉煌，故步自封。它所做的战略，也只是依据对现有环境、资源与能力静态把握而做的僵化安排，经不起风浪，也起不到前瞻的作用。昔日的手机制造行业巨头诺基亚，就是因为对未来发展阶段的认识不足，故步自封，最终被苹果、三星等企业超越。

“阶段论”法则的应用非常广泛，比如区域与城市发展阶段、市场发展阶段、行业发展阶段、企业发展阶段、产品发展阶段、个人职业生涯发展阶段等。

1.时代旋律：区域与城市发展阶段

改革开放四十年以来，中国就像一条巨龙，龙头已经进入信息时代昂首腾飞，龙身正在工业时代的旋涡里挣扎辗转，而龙尾却依然在农耕时代的深潭里徘徊。即便是在经济发达的沿海地区，这种现象也依然很明显。今天的中国，正处在一个至关重要的转折点。三个根本性的转变，正推动中国发生影响深远的变化：一是政策理念上，真正开始了以高水平开放促进高质量发展；二是发展模式上，全行业、大规模的过剩，迫使政府和企业不得不深度思考和探索精细化运营、创新驱动等模式转型问题；三是互联网革命从技术、渠道深化到思维与模式层面，推动了社会组织与市场组织的深刻变革。这三点将导致从政府到企业，从

经营者到消费者一连串根本性的变化。

因此，面对复杂的国情，对于每一个以区域与城市为主体的战略，首先要把握清楚它们所处的发展阶段，才可能寻找正确的区域对标，对症下药。工业化水平、城镇化率、信息化指数、GDP总量、人均GDP、三次产业比、基尼系数等均是区域和城市发展阶段的重要指标。

回顾中国的城市化进程，大致可分为三个阶段：第一个阶段是从新中国成立到1978年，主要是按照政府的指令建设城市；第二个阶段是1978～1992年，城市依然在国家的指令计划下发展，但市场经济的因素多起来，可称之为管理城市；第三个阶段是从1992年至今，随着市场经济的深入和城市化进程的加速，才真正进入了经营城市的阶段。

在中国，城市化、产业化的推进都与土地息息相关，可以说整个中国的所有发展都是基于土地改革。在时代大阶段的划分下，我们再来看深圳特区、上海浦东、雄安新区，不同阶段标志性城市的建设，可以将其总结为以下三个阶段：

市场化的深圳阶段。深圳经济特区自1980年正式成立起，其发展道路上的一座里程碑就是1988年修改《中华人民共和国土地管理法》。其中增加了规定“国有土地和集体所有的土地的使用权可以依法转让”，对土地使用权出让进行了改革创新。这使得土地从计划经济的无偿划拨模式走向了市场经济的有偿使用模式。

资本化的浦东阶段。上海浦东新区成立于1993年，正处于中国经济对外开放进一步发展的新时期。浦东新区创新性地利用土地开发权向银行融资，使得土地具有资本属性，从而保证了土地整理和基础设施建设的顺利进行，推动了中国园区的发展，打造了一种资本化的土地开发模式。

社会化的雄安阶段。时隔浦东新区二十多年之后设立的雄安新区，不是过去任何一个特区的复制品，其发展规划也不是基于现有的土地法律法规和有关政策等条件来制定。雄安新区的土地问题需要站在一定高度来审视和研究。从目前发布的《中华人民共和国土地管理法（修正案）》（征求意见稿）中可以看出，国有土地的征地比例越来越少，只征收基础设施用地、政府行政用地、公共用地等，而基本上农民对其所属土地还拥有较高的自主权。所以雄安模式的核心就是不做土地财政，不做房地产产业，让土地回归社会属性。

从原来的市场紧缺到产能过剩，从政府扶持到政策限购，从税收宠儿到政府宏观调控，随着土地和人口红利的消失，毫无疑问，以土地资源为生产力的房地产黄金时代已经过去。回归居住属性，助力实体经济，将是未来中国房地产行业发展的大趋势，只有看清时代跳动的脉搏，才能看清中国城市发展的方向和路径。

2.潮起潮落：市场发展阶段

不论是国家战略、区域战略还是城市战略，把握市场发展的规律与阶段都是关键。结构性的变化和机会，如购买力水平的阶段性变化，人口结构、家庭结构等市场结构的阶段性变化，不同时代的人群观念与生活方式的阶段性（代际）变化……这些决定了战略的经营重点以及节奏打法。

单纯就市场阶段而言，根据市场发育程度还可分为小众市场、大众市场、分众市场和杂合市场四个阶段；根据市场接受产品的程度可以分成如尝试者、早期采纳者、早期大多数、后期大多数和保守者等市场阶段。作为拥有14亿人口的世界超级市场的中国，随着经济发展水平的不断提高，人口结构、消费水平、消费偏好的变化，特别是中产阶级的崛

起，互联网、智能化的发展，中国将从过去大众化时代，过渡到品质化时代再过渡到个性化、智能化、小众化的市场发展阶段。

我们和杨国强合作帮助碧桂园起死回生，其核心策略就是准确把握市场的发展阶段。至于江湖上沸沸扬扬的“给你一个五星级的家”，不过是面向市场的远景提炼和推广语而已，很多人以为一句话就能救活一个项目，其实这是肤浅的理解。

1993年，在严厉的宏观调控下，房地产市场陷入一片死水，广东更是成了重灾区。位于顺德北滘的碧桂园项目也陷入了僵局，杨国强所在的北滘镇建筑工程公司为原开发商垫资建造了近4000套别墅，因后续资金缺乏，当杨国强向开发商索要工程所垫费用时，开发商却让杨国强销售已经盖好的别墅，以销售收入核销建筑成本。杨国强“无辜”地从造房者变成了卖房者。

面对一片沉寂的楼盘，杨国强毫无准备，为了摆脱困境，他曾多次邀请专家、学者进行实地考察，希望出奇制胜，但都没什么高招。一番折腾无果，杨国强邀请我去。

那时候从广州到顺德还没有高速公路，摇摇晃晃地坐了两三个小时的车，一路上看，周边的几十个楼盘都死掉了，去到碧桂园现场一看，天大的一个楼盘，黑压压的，死气沉沉。

到了售楼部，一个年龄跟我差不多，但看起来很苍老，略微秃顶的人出来迎接，正是杨国强本人，大家握个手后就坐下来聊。

因为包工头出身的原因，杨国强的兴奋点全在建筑上面，一直讲他的工艺如何如何好，讲到动情处，他说：“王记者啊，上帝老天对我不公平。”我说为什么呢？他说：“我这么好的产品，这么低的价格，70万元

一套别墅，居然卖不掉，这老天不公啊。你看什么时候市场能火起来？”

面对长吁短叹的杨老板，我说的第一句话是：“杨老板，千万不要把偶然当必然，捂盘惜售是死路一条。政府不可能再任由房地产的泡沫持续下去，泡沫一定要出清，经济才能发展。”

彼时的很多老板心存幻想，以为经济形势再这么下去，政府肯定不会坐视不管，这样他们就可以乘上船，直挂云帆济沧海。我首先要做的，就是打消杨国强的幻想。

其次我又说：“虽然很艰难，但天无绝人之路，做市场有三种做法，找市场、跟市场、创造市场。在停滞期，市场很难找，也没人可跟，唯一的路叫创造市场。阳光灿烂时，所有人都赚得盆满钵满，那不叫本事。当99%的人都偃旗息鼓，以为到冬天就活不下去了，其实还有一缕阳光，这缕阳光不可能普照天下，但只要你抢到这缕阳光，它对你就是100%，这叫创造市场。”

“针对目前的情况，就地产搞地产必定熄火，跳出来才能搞活。房地产不等于钢筋加水泥。既然（搞住宅配套）要办学校，那就要把它当作一个系统工程进行策划定位，如果仅仅把办学当作住宅的配套设施，注定失败。办学不是权宜之计，而是围棋上的‘生死劫’。要反弹琵琶，退一步进两步，让广东新兴的富豪认识到教育的重要性，说清楚、打动这些新富豪的命脉，即使生意再好，如果孩子不成器，你挣了半天也是白挣。家财万贯，不如孩子成才。这些富豪想通以后，你不仅能把房子卖出去，更能收到海量的教育储备金。”

“作为新生事物，教育储备金是否合法合规，上面也正在观察。日后或许会有相关文件出台，来规范或者限制这一行为，但你有两到三年的政策窗口期，只要把握住，你就有了打持久战的本事和资源，就可以熬

过冬天，迎来春天。”

一顿饭下来，杨国强完全接受了我的观点，当场邀请我做项目总策划。至于之后如何以创办名校为切入点，从策划、到营销、到整合，通过轰动羊城的“可怕的顺德人”系列广告，打出“教育牌”，都是具体操作层面上的问题，“前人之述备矣”，这里也就不多讲了。但这次见面之初关于市场发展阶段的重要交流，却被很多人忽视了。

3.乘风破浪：行业发展阶段

市场的发展决定了行业的发展，不同的市场发展阶段也会影响行业的发展阶段。时至今日，一个全新的时代正迎面扑来，我把这个时代叫作“吃饱了撑着”的时代。转变到这个“吃饱了撑着”的时代，人们从“吃饱”到“吃饱了撑着”，消费品质在升级，群众购买力在提升，观念与生活方式在转变，社会的浪潮必然带来新的风口。

以文旅行业为例，从严格意义上来说，中国旅游掀起热潮，形成产业也就是近十几年的事情。在三十多年前的中国，能够享受真正旅游的顶多是一些有钱人。他们大多利用公务出差，顺道爬一趟黄山，或登一次八达岭，零零星星，不成规模。

只有在经历了四十年的改革开放，尤其经历了最近十多年的飞速发展之后，整个民族从百年贫困中走了出来，从温饱逐步进入了小康，人均GDP超越了1000美元以后，真正意义上的旅游才在中国大地上渐渐展开。随之而来的，则是一个全民旅游的浪潮。

在这个时代，传统注重规模和体量的行业增长乏力，大规模创意、美学与精神的消费乘风而至，各类新玩法层出不穷，不同行业面临着社会进入富裕阶段带来的不同的机遇和挑战，文旅休闲行业也不断火热，

蕴藏着巨大的市场潜力。

对于文旅休闲行业的发展，如果我们套用西方的理论，自然会像许多专业机构一样，用一种简单化的思维方式，按照GDP水平划分旅游人群，按不同类型的资源特征划分产品，再加以组合，轻易给出一套看似规范合理的规划方案。然而事情远非那么简单——中国旅游产业的发展，20年来一直呈现出三个方面的复杂性：一是需求的复杂性，这是由于中国区域与社会发展呈现出不均衡、多样化形态，使不同阶段、不同层次的需求搅在一起；二是文化冲突，传统文化与原住民文化、正在迅速分化成长的各种圈层文化之间的冲突；第三是多元角色的短期逐利风暴，地方政府的发展冲动、地产商的短期暴利冲动、经营机构的“宰客”冲动，甚至原住民的暴富冲动，被民众强大的需求与快速增长的购买力所诱导和激发。这一切与中国稀缺的旅游环境资源、脆弱的文化传统、敏感的社会秩序，形成了强烈而复杂的矛盾。因此，单纯套用西方的旅游发展理论只会南辕北辙。

通过对中国旅游发展阶段的分析，我们总结出了“观光游、休闲游、体验游”三个阶段，简要地概括了旅游发展的几个典型阶段特征，

第一个阶段是观光游，即最传统的旅游方式。“白天看庙，晚上睡觉，回去什么都不知道”，主要收入来源于门票，旅游业对其他相关行业的带动作用微乎其微，观光客多为“潇洒走一回，一去不回头”，游客是来一批少一批。观光旅游在中国沿袭了十几年，最大的问题是“旺丁不旺财”，“赔本赚吆喝”，结果常常是吃子孙饭、造子孙孽，搞得脆弱生态遭破坏，得不偿失。观光旅游在云南最典型的地方像石林、滇池等，它对当地的经济只能有补充性的作用，不可能产生根本性的变革。

我曾把观光游比作“农民式的殷勤”。当然，“农民式的殷勤”并不是

贬义词，只是表示一种接物待客的方式，是指乡村农民兄弟接待城里亲戚时那种超常热情好客的接待方式。这些年我走到哪里，都会遇到“农民式的殷勤”，好吃、好喝、好招待。

“农民式的殷勤”典型的表现就是：生怕客人吃不饱，生怕客人吃不好，生怕客人喝不足，客人吃一口，立刻添两口。城里亲戚面对农民兄弟不断地添酒、添菜、添饭，很是尴尬。吃吧？吃不下。不吃吧？对不住他们的热情。其实，这种待客之道就是没有准确把握住客人需求的变化，而只是从自身角度出发的一厢情愿。

第二个阶段是休闲游。观光没有目的地，休闲才有目的地。观光旅游是不可产业化的，只能对解决脱贫和提高知名度有所贡献，很难带动当地经济有效持久的发展。而休闲旅游则可以成为支柱产业，富民兴邦，有助于区域和城市的经营发展，产生巨大的关联效应。休闲旅游所获回报与观光旅游有着天壤之别。休闲旅游的目的不仅是为了观光，更要追求全然放松的自由心境，如农家乐、自驾游等，其形态较观光旅游上了一大台阶。休闲旅游有可能成为当地的支柱产业，比如海南的三亚、河北的北戴河，人们一年可去两三次，每次待上一两周，而早期的丽江也具备休闲旅游的特征。

第三个阶段是体验游。当观光旅游的时代已经结束，往后的旅游将向休闲、度假方面延伸。相对于休闲游，体验游是更高级的境界，它提供给游客的是一种看不清、道不明的独特氛围。在特定的环境下，个体完全融入其中，任何感受都是心灵的体验，所有周围事物包括清风、阳光、月色，都成了道具。可以说，体验旅游是人类社会发展到一定程度的最高阶段的旅游形态，是社会经济高度发达的产物，是进入知识经济时代后旅游消费的必然需求，它强调游客对文化、生活、历史的体验，强调游客个体的参与和融汇，强调游客对自己生命的更新。

要想真正发展好体验旅游，关键在于怎样把硬件做成软件，怎样把死物变成活物，怎样把地下的呈现到地上，怎样让历史可以穿越到当代。这是一系列需要解决的问题，许多还与我们的文物保护政策以及我们的传统观念意识相关联。

未来社会最大的消费是什么？就是体验。体验者愿意为琴棋书画、为诗酒田园、为文化底蕴埋单，这就是新的时代，主体就是那些吃饱了撑着的人。有了这样的主体才会有相应的客体，它不再只是硬邦邦、冷冰冰的文化遗产，而是一切可以纳入体验并消费的产品。

这套关于旅游的“三段论”，广泛适用于不同阶段的需求变化，推动着区域与项目资源、产品、服务以及经营方式的不断提升，同时也使区域旅游资源与旅游产业体现出不同的价值，也得到了市场的广泛认同。

4.生老病死：企业发展阶段

一个企业的生长就像蛇蜕皮一样，每一次蜕皮对于企业都是一场惊心动魄的考验。任何一家民营企业的发展一般都要经历四个阶段，而在不同阶段驱动发展的因素也各不同。

企业在起步阶段，往往企业统帅的人格、梦想、价值观造就了众人追随他的重要原因，我们称这一阶段驱动因素叫“人格力”。无论是宋公明的“他日若遂凌云志，敢笑黄巢不丈夫”，抑或乔布斯和马斯克的“改变世界”，还是马云的“让天下没有难做的生意”，皆如此。

企业处于成长阶段，组织的“管理力”开始奏效。泰勒制管理的前提是假设“人之初，性本恶”，人就像牛马一样，要用鞭子抽打才能卖力干活，只能靠严格的管理、人盯人的管理，把人当成机器的一个零部件，当成流水线的一部分，强调分工、定量、程序、规范，从而提高产量和

生产效率。无论是《华为基本法》，还是马云的“六脉神剑”，本质上都是将企业的发展实现制度化、标准化，保证战略实践的每个节点都能保持稳定。

企业到了成熟阶段，“机制力”开始发挥举足轻重的作用。这时候，江山已经打下来了，大家便开始考虑如何分钱了，任正非也说“钱分好了，管理的一半问题就解决了”。如果老板总是去和员工说“吃亏是福”，只能产生伪君子，这是害人的公司，迟早要灭亡。2000多年前的思想家那时还没有经济学吧？后人赋予其定义管子说得已经很明白了：“衣食足而知荣辱，仓廪实而知礼节。”所以，企业发展到这个阶段，谁的功劳大、谁的功劳小，如何去衡量，“不让雷锋吃亏”，单靠人格力、管理力已经玩不转了，必须要建立健全的企业机制，“以众人之私，成众人之公”，这样大家吃了定心丸，才能齐心合力地向前走。

企业渡过成熟期，开始走向衰落或者寻找第二曲线再度腾飞的时候，“文化力”（也就是价值观）开始发挥巨大的作用。但价值观究竟是发挥正向的推动作用，让企业破茧重生，还是发挥负向的阻碍作用，沦为“道德绑架”，归根结底还是要通过机制力来判断。

以智纲智库的发展为例，我们的最终目标是打造中国最好的战略思想库，但基本的发展阶段是不能够躲过和绕过的，从一个人单打独斗，到企业协同作战，最后到智库形成网络，每一个阶段都有自己的发展任务和使命。

在创业初期，我们以房地产策划为主，我带着手下的几员干将去跟那些老板成天“厮混”在一起，从房地产的土地评估、规划、设计园林、成本预算、营销到传播整合这些全部参与。但我时常和团队说一句话：“我们今天拼刺刀，就是为了明天不拼刺刀，千万记住，我们是为战

略而生的。”这句话支撑着我们一路走到了今天。

我长年与各种老板打交道，老板挣钱同样也有一个“阶段论”：第一个阶段是人找钱，是一个原始积累的过程，非常辛苦。第二个阶段是钱找人，如果你会经营，有知名度了，别人会拿钱请你帮他打理。第三个阶段是钱找钱，信用有了，实力有了，平台渠道有了，就可以以钱生钱。

与此对应的是，老板们致富也大多经历了三个阶段。第一，原始积累阶段：靠拼搏打拼，用健康换取财富，以生命为代价实现原始积累。第二，享受金钱阶段：不惜健康，奉行及时行乐的哲学，甚至有靠不良嗜好来刺激和麻醉自己的。第三，返璞归真阶段：曾经沧海难为水，取次花丛懒回顾，由奢至简，善待生命，呼唤生命的质量，注重回报社会。当然，能到第三个阶段的老板少之又少。

数字经济和产业互联时代，企业的发展同样受到阶段论的考验，传统企业面对互联网冲击逐渐丧失优势，僵化于体制机制，保守于战略和创新，最终被时代抛弃同样也会经历几个阶段：看不到市场变化，看不起创新萌芽，看不懂新生力量崛起，学不会，因为核心刚性和资源诅咒阻碍进步，由于路径依赖和发展惯性转型不力，来不及跟上时代节奏，活不下去，最终逃不出被淘汰出局的命运。

5.不进则退：产品发展阶段

产品的发展阶段往往随着市场、行业、技术发展阶段的变化而变化。产品的生命周期是从其投入市场到更新换代和退出市场所经历的过程，一般分为引入期、成长期、成熟期、饱和期、衰退期五个阶段。产品处在不同生命周期所应采取的战略是不同的。特别是随着人们的消费

升级和精神文化消费不断崛起，对产品的需求也在不断更新迭代。

以服装产业来说，中国是全球规模最大的纺织品服装生产、消费和出口国，也是纺织产业链最完整、门类最齐全的国家，但当前仍然处于纺织产业链的低端。服装产品的发展分三阶段：第一阶段是出卖劳力，广东的服装厂看起来是做服装，但是其实是卖劳力，比如说生产一件衬衣，可能西方卖1000元（折算过来），我们就赚了1元，这就是卖劳力；第二阶段是卖产品，现在全世界很多国家，比如说韩国，卖的是产品，占据了产业链的高端，回报率比较高；第三阶段卖的是品牌，卖的是生活方式，卖的是服务，卖的是时尚，随着全民消费升级的到来，传统服装的一种设计可持续3～4年长销的时代已经过去，服装从“满足温饱”正在过渡到追求品质与潮流的新阶段。特别是新世代群体涌现出来的个性化消费特点（例如悦己、社交），倒逼服装企业的快时尚变革。例如李宁和太平鸟，这两大传统品牌，通过“讨好”年轻消费群体，针对90后、95后群体推出了时尚主力品牌、少女品牌、街头潮流品牌等全新系列产品，实现了大反转甚至登上了世界舞台，这正是产品随着消费者和市场的变化不断升级的结果。

6.三窍理论：个人发展阶段

中国人夸人聪明，往往会说这个人“七窍玲珑”，讽刺一个人愚笨、不堪教化时，则会说“一窍不通”。窍——在中国文化里，是一个很有意思的存在，指的是一个人内部主观世界和外部客观世界之间的桥梁，桥梁越宽，人自然就越开阔。

智纲智库关于个人的职业发展，有一套名为“三窍”的方法论，即出窍、开窍、归窍。

一个人要想充分适应当前的职场环境，“三窍”是可以对照的重要参考，而如果想在一个环境中取得长足的发展，“三窍”也是必须要经历的。

所谓出窍，是指进入职场的第一步，要先从原先熟识的环境中跳脱出来，暂时忘却之前引以为傲的东西，以一种完全开放的姿态，去迎接新环境的一切挑战。

很多年轻人，名校毕业，工作也不错，个个踌躇满志，立志要在职场上干出一番大事业。但没到半年，差别就显现出来了。有的人适应得很好，一步一个脚印地稳步前行，而有的人则开始有怀才不遇式的抱怨。究其原因，原来是有的人把学生时代的那股单纯和傲气带到了职场上，认为眼前的工作太过简单又十分琐碎，自己寒窗苦读的高学历无用武之地，公司是大材小用了。

而那些稳步前行的人则恰恰相反，他们从一进职场开始就调整好心态，丢掉了学生时代的优越感，做好了从最简单的事情做起的心理准备。要知道，把简单的事做好从来都不一定是容易的事。做任何人之前，首先要做一个靠谱的人。有了这种铺垫，他们反而比较踏实，自然也受到上司和同事的青睐。

无论昨天多么辉煌，当你进入现在的工作环境的那一刻起，都要从零开始，就像学武功的人进了少林寺一样，首先必须把原来的那些拳脚功夫撇在一旁，在挑水打柴当中融入当前的平台，用“衣带渐宽终不悔，为伊消得人憔悴”的姿态，在实践中学习和领悟现在的工作方式、方法和组织文化，这就是出窍的道理。

第二个阶段，叫作开窍。

当你终于丢掉之前的经验、方式甚至偏见时，出窍阶段就已经完成了。在这个过程，你会逐渐发现现在工作的有趣之处，并且找到自己为之奋斗的目标。

经过一番努力后，可能有一天你会有一种豁然开朗的感觉，觉得自己悟出“道”了，甚至有种“昨夜西风凋碧树，独上高楼望断天涯路”的意境。这就是开窍了。

比起出窍，开窍更像重新适应新环境的结果。“战略哥”这些工作状态比较稳定的朋友，无一不是说自己慢慢喜欢上了现在的工作状态，觉得自己上了道，找着了感觉。最大的表现，就是处理事情从原先的手忙脚乱，到现在逐渐总结出章法，做起事来得心应手。这实际上就是开窍阶段的显著表现。大部分人，如果想衡量自己究竟在现在的岗位上称不称职，可以先问问自己，到底开窍了没有。

第三个阶段，也是一般人不容易达到的境界，叫作归窍。

比起前两者，归窍更加玄妙，难以描述，也更难以体会。甚至很多人毕其一生，可能都无法达到这重境界。如果说出窍是灵魂出了窍，那么归窍便是开窍后，魂魄再回到自己的躯壳中。即新的思路和方法与自己原来掌握的知识融会贯通。

这样你会慢慢发现，常人往往视而不见的那些东西，在你手中却变成有价值的资源，可以为你所用；原先自己自以为用不到或者早已丢掉的知识和经验，这时可以信手拈来，皆成妙趣。就像一个侠客，掌握了所有高深的剑法之后，就能海纳百川，把一切资源为己所用，创造出奇迹。这就是“那人却在灯火阑珊处”的道理。

对年轻人来说，短时间内想轻易实现肯定是不可能的。如果认定了

自身努力的方向，那么经过三年五载的历练，经历一个个痛苦的否定之否定的过程，或许可以在坚持中慢慢找到这种归窍的感觉。

到那时，所谓的升职加薪，都只是顺带的结果，最重要的是，你已经具备了最丰富的经验和掌握了最深奥的“心法”，你到任何一个行业都能施展一番拳脚了。

《倚天屠龙记》中有一个很经典的桥段，太极宗师张三丰在向张无忌传授太极剑法时，接连为他演练了三遍，并要求其忘记所有剑法，才算最终学成。而张无忌学了三遍，在第三遍将所有招式全部忘掉之后，才算真正学会。

这其实很像“三窍”的过程。出窍是将过往掌握的剑法招式全忘掉，开窍是在学习新剑法时模仿并逐渐领悟，而归窍则是学招式时再全部忘掉，看似无招，其实是“无招胜有招”。

◎案例

阶段论法则：国酒茅台战略

抢占白酒发展阶段的制高点：文化酒

1998年，随着短缺经济的结束，国内白酒市场竞争极大加剧，各路品牌群雄逐鹿，昔日“皇帝女儿不愁嫁”的茅台竟也出现了滞销。

首先是川酒、湘酒、鲁酒等对手异军突起，尤其老对手五粮液。五粮液不仅价格比茅台高，产量也比茅台大，还推出很多子品牌，包括五粮液、五粮春、五粮醇等，发展得非常火爆，利润是茅台的四倍之多。他们进而找到中央有关部门，希望能够取代茅台的地位，成为国酒，他们还在厂里竖起一个标语，叫作“国酒没有终身制”，潜台词就是誓把茅

台拉下马，剑指茅台对“国酒”的垄断地位。

除了外部因素，茅台自身的品牌形象老化也是一大原因，五粮液大兵压境之下，茅台居然出现了时间过半、销售任务没过半的窘境，这是从来没有过的。所以他们有点手忙脚乱了，认为问题就是品牌太单一，于是想学习五粮液搞多品牌化，闹出了很多笑话。同时市场上假茅台横行，借茅台镇打“擦边球”的新牌子也在蚕食茅台的蛋糕。

1998年末，茅台集团找到我们，当时最迫切的需求就是如何保住茅台“国酒”的地位。后来，我带团队到赤水河谷待了15天，对中国白酒的历史和市场进行了研究分析，我们为茅台提出了发展“文化酒”的战略，其中最主要的就是运用“阶段论”去分析茅台的问题。

纵观中国白酒千年一脉的历史长河，我们发现，中国的白酒业可以分为如下五个发展阶段。

第一阶段是作坊酒。在传统的农业社会，地处乡间的酿酒作坊，规模小、产量低，销售靠的是民间口碑，酿酒技术靠的是师徒之间的口口相传，即便因朝廷钦点或文人歌咏而一时闻名遐迩，其所产的作坊酒却仍只能行销于当地一隅，很难扩大市场。古代茅台镇是个码头，从四川来的盐帮时常在此落脚。有码头就有商人，有商人就有消费力，所以就会有酒肆，也就形成了酿酒的传统。茅台酒是在作坊酒时代就已成名的典型代表。

第二阶段是工业酒。新中国成立以后，很多地方公司决定要做规模了，工业时代到来了。计划经济时期，在公有制改造下，通过对传统作坊的改制、合并、扩充，全国引入一些机器设备，成立了大批工业化的酒厂。相较于酒作坊，这些酒厂在规范生产工艺、稳定酒品质量、扩大产能规模上获得了质的飞跃，但在统购包销的举国计划体制下，它们只

需埋头生产，丝毫不必操心市场销售的事情。

第三个阶段是广告酒。进入改革开放初期，一批小酒厂率先觉醒，尝到了广告营销的甜头，于是一时烽烟四起，白酒业的广告大战愈演愈烈。以山东的秦池酒业为例，1995年秦池以7000万元夺得央视标王，经过新闻的一番炒作，秦池由一个山东区域性小酒厂一举成为天下皆知的著名品牌，销售网络面向全国急速扩张，打遍天下，风生水起。于是，在秦池的示范带动下，整个中国白酒行业进入了豪强并起的纷乱时代，小酒厂遍地开花，新品牌层出不穷，市场被搅得天翻地覆，同时造假之风屡禁不止，市场上不免鱼龙混杂，沉渣泛起。这个时候的茅台反应慢，第一次受到冲击，只能仓促应战，不免落于下风，在喧嚣的广告舞台难以争到焦点。

第四个阶段是品牌酒。广告酒缺少市场美誉度，业绩大多靠炒作，与历史名酒拥有稳定的市场根基不同，广告酒一旦不做广告，销售业绩必然直线下跌。秦池酒在这时也已跌落神坛。而五粮液、酒鬼、古井贡为代表的一批企业开始回归品牌打造路线，在品质上下功夫，走“名牌战略”，形成了很多家族化的子品牌，借此开疆拓土，攻城略地。茅台在这一时期依然我行我素、“肉大身沉”，没能跟上市场节奏，遭到了来自市场的第二次冲击，茅台就算超然也面临着前所未有的巨大危机。

我们判断，白酒行业未来还有一个阶段，也是历史给予茅台的最后一次机会，就是文化酒阶段。这个机会如果茅台把握得住，就可以永续青春；把握不住，就可能会被彻底淘汰。

品牌的核心其实也是文化，品牌比拼到最后一定是比拼文化内涵的价值与张力。未来，随着中国的崛起，谁能够成为中国大中华文化的代言者，谁就能拥有最广阔的未来。

尽管当时的茅台看起来四面楚歌，但如果反过来，人们也会发现一个有趣的现象：市场是无情的，如果换成其他任何一个白酒品牌，身处内忧外困之险地，可能早已岌岌可危甚至垮掉，而茅台就像一株千年古树，虽然遭受蛀虫（假冒侵权酒）的咬噬，遭遇其他树木（五粮液、酒鬼）与之争享阳光雨露的生存竞争，经受过暴风雨（白酒业滑坡）的摧折，但还是屹立不倒。

究竟是什么为茅台注入了如此顽强的生命力呢？

答曰：独一无二的生产酿造工艺；源远流长的酒文化；独特的地理环境和自然条件；神奇的药用功能；脍炙人口的传奇故事……也就是说，茅台生命力的源泉就是茅台酒文化，即茅台文化。

这种文化不是空洞的概念，而是茅台本身所具备的不可移植、无以替代、唯其独享的人文底蕴与天生丽质的综合，是茅台酒具有唯一性、权威性、排他性的依托，更是茅台能够摆脱同构竞争、卓然挺立、长治久安的超级武器。

因此，我们认为，无论是转换经营思想、理顺自身机制，还是调整营销体制、建立销售网络；无论是制定市场制度、规范市场秩序，还是清理销售渠道、杜绝假冒伪劣；无论是调整价格体系、丰富产品系列，还是统一布局规划、大力宣传……这些措施固然会起一时之效，但毕竟都只是营销层面的常规武器。常规问题解决之后，茅台依然无法摆脱国酒地位受到威胁的困境，正如茅台所面临的品牌问题、销售问题、广告问题、产品问题并非自身所独有一样，解决这些常规问题的手段也非茅台所独有。

面对同样的市场板块，各个白酒品牌无论是在销售渠道的选定上还是在宣传攻势的手段的采用上都将有极大的相似性，区别只是“质”的精

与糙、“量”的多与寡。而且，由于许多企业比茅台更早地掌握了这些武器的使用方法，因此经验更丰富、操作更灵活。特别是五粮液，介入市场早、动作规模大，在一段时期内，茅台要想在“兵种”和“装备”上与之抗衡难以有大的改观。

当时茅台有一个非常大的误区，就是学习五粮液，搞很多子品牌，比如茅台王子酒、茅台成龙酒，甚至是搞茅台啤酒，我坚决地说不行。因为茅台本身就是个天之骄子，就相当于一个大小姐，去当丫鬟，手来脚不来[1]，最后肯定什么都不是。我们最后建议茅台，与其往后竞争，不如向前抢占，集中精力一门心思，坚定不移地打造中国的文化酒，讲好茅台的文化故事，真正树立茅台的国酒文化形象，最终目标是能够成为与中国的瓷器、丝绸和茶叶一样，成为中国白酒执牛耳的代表性符号，永远站在这个平台上，这样的话别人根本没法跟你竞争。

竞争的最高境界，就是成为游戏规则的制定者和解释者，茅台坚持做文化酒一路走到今天，20年过去了，不仅达到了万亿市值（是五粮液的三倍），而且更重要的是茅台酒已经香飘世界，随着中国的复兴大跨步地走向全球各地，这再次说明好战略的重要性。

[1] 意思是指笨手笨脚。

“哑铃”法则

战略分析的第三大法则，叫作哑铃法则。

在战略制定中，我们需要对全局与部分、中长期与近期、战略与战术等辩证关系进行判断。在战略实施中，我们也面临如何切入、促使战略有序推进的问题，这就涉及对“度”的把握，如果把握不到位，很容易过犹不及，出现“老虎吃天，不知从哪儿下口”和“只见树木，不见森林”之类的尴尬局面。

该如何在战略分析中避免这一状况呢？经过大量实战案例的总结，我们提出了“哑铃理论”，把宏观、全局、中长期的整体战略与微观、部分、近期的战术支撑分列为哑铃两头的球，把哑铃的“柄”作为联系两端的战略关系。从某种意义上讲，做战略就是抓哑铃，“执中间，带两端”，在整个战略系统与战略抓手中找到平衡点，做到统筹兼顾。

通过“哑铃”这一直观的模型，我们能把微观和宏观、短期和长期、部分和整体、切入点和全过程、战术和战略等关系放到统一的框架里，进行辩证分析，有主次、有先后和有顺序地去推进。

哑铃的一端是“大战略”，是指挥者、赋能者、驱动器、存量和全局目标，而另一端是聚焦点、启动器、垫脚石、增量和近期目标，而联系两者之间的就是“哑铃之柄”，通过战略制定和战略实施，让哑铃的两端形成相互促进、相互印证、相互加持的超级联动效应。

通过“哑铃”法则，我们还可以随时回到原点，关照全局，可以有机地将部分与整体、突破点与全局、近期与中远期联系起来，一方面是以点带面，以局部催生整体变化，通过量变引起全局系统战略的成功升

级；另一方面是高位赋能、全局聚焦，通过整体战略为关键节点的突破聚焦优势资源，统一战略方向，从而更好地推动局部关键点的迅速发展与变化。

哑铃法则的本质，其实就是对立统一的辩证思维，常见的“哑铃”法则的应用如下。

1.一端是存量战略，一端是增量战略

我们常说，不能把所有的鸡蛋都放在一个篮子里，实质就是要建立起平衡的增量业务和存量业务组合。

拿房地产来说，存量就是旧城改造，城市更新；增量就是到小城镇去、到农村去、到边疆去、到市场经济最需要的地方去。又比如华为公司的业务领域，覆盖了运营商、企业和消费者三大广阔的市场，既具有很强的技术共享优势、规模经济及范围经济性，又形成了存量市场（运营商）和增量市场（企业和消费者）之间的互补。特别是近年来消费者业务和企业业务的快速增长，使华为有效地平衡了电信设备市场的周期性波动和整体投资下滑对企业增长和绩效的影响。世界范围的网络运营业务市场在下滑，华为的这一块业务也在下滑，但在另外两个业务板块，华为取得了新的增量。存量与增量战略的统筹，既保证不冒进，也不完全保守，可帮助企业或者一个地区更加平稳地向前发展。

2.一端是国家战略，一端是城市战略

每一个宏观的国家战略都需要分解成中微观的区域与城市战略、企业战略来实施操作，任何一个中微观的城市战略、企业战略也都跳脱不开国家战略这一巨大背景。当用哑铃模型思考国家战略与城市战略的统

筹时，实则是对国家战略与城市战略的平衡。

以粤港澳大湾区为例，改革开放40年的历程，本质上是中国由内陆开始拥抱海洋的开放过程。20世纪以来，世界经济重心也由内陆向沿海地区转移，湾区经济是世界一流城市的显著特征。2016年3月，国家十三五规划正式发布，明确提出“粤港澳大湾区”的概念，至2019年2月份，《粤港澳大湾区发展规划纲要》印发，9＋2城市群规划出炉，意味着中国的大湾区时代正式启幕。

经过40年的快速发展，珠三角内的各城市产业及经济都取得了长足的进步及发展，但是在大湾区内部的“9＋2”城市之中，区域的发展不均衡情况也是较为严重的，主要体现在东强西弱、内强外弱和产业功能上的重合。

整体上看，大湾区东岸（广州、深圳、香港、东莞）、西岸（佛山、中山、珠海、澳门）和外围（江门、肇庆、惠州）三个区域差距比较明显。

从经济总量来看，第一梯队的港、深、穗占大湾区GDP的60%，经济总量均超过2万亿元；第二梯队的佛山、东莞领跑，两市GDP合计占比约20%；第三梯队的六个城市GDP占比合计约20%，其中珠海、江门、肇庆三市GDP规模均不足3000亿元。

这说明了大湾区内各城市的产业发展阶段不一，区域间也存在着重复性的竞争。在全球贸易波动、国家宏观政策和市场经济的多重推动下，大湾区内部进行了深度的产业融合、转型与升级。

除了珠三角内部，作为中国经济发展的重要引擎、大湾区在南中国的经济辐射是扇面的，粤东、粤北、粤西和临近的江西、湖南、广西、

云贵川等泛珠三角地区同样得以享受湾区的红利，推动区域发展。

目前，泛珠三角各省区已设立各类产业转移对接园区20多个，逐步形成了珠江—西江经济带、粤桂合作特别试验区、粤川自贸试验区、赣粤产业合作试验区等产业合作平台。

通过粤港澳大湾区的国家战略，统筹不同经济板块之间的优势互补，各区域也可根据自身定位，寻找适合的发展机会，实现国家战略与城市战略的平衡。

3.一端是区域战略，一端是项目战略

关于区域战略和项目战略的统筹，我们也称为“两场统筹”，在今天的中国做企业，不仅要懂市场，还要懂官场，“两场统筹”就是要求战略的制定者要同时站在市场和官场的角度来考虑。

一般来说，政府是经济法律、市场规范、企业行为准则等的制定者、评判者、监督者，而不是商业行为的参与者。以体育比赛作为比喻，政府是裁判员，而不是运动员。政府本身不应该参与经营活动，而只是履行法律赋予的规范和裁决市场的职能。

但是在中国社会经济转型期，在由政府高度集权的计划经济转向地方分权、企业拥有更多的自主权的多元化市场经济体制的时期，政府是不可忽视的要素。战略策划必须充分考虑政府的行为，有效调动和发挥政府的积极性。

项目的成功不仅要有经济效益，还要有社会效益。政治、经济可以相互转换，转换得好，各得其所；把握不好，要栽跟头。所以，杰出的战略策划应该既为政府排忧解难，又能获得市场效益，比翼齐飞。中国

几乎所有成功的企业家，无一不是极具政治智慧的。

中国式战略从某种角度上来说，是一门微妙的“政治经济学”。与政府跳“双人舞”是一门大学问，跳得好能事半功倍，跳不好则满盘皆输。在算经济账的时候，也一定要考虑政治账。

但中国的政治向来都是多变又讳莫如深，两场统筹是最优解；当不能两全的时候，“市场带动官场”次之，但资本天性难免急功近利，企业往往不具备长远眼光。村村点火，户户冒烟，看起来市场活跃，实际上却造成了巨大的浪费。最次则是“官场带动市场”，政府对市场干预得太多，把原本应该由市场做的事情代办了，和市场对着干，违背规律，对当地的发展一定没有好处。

所以，我们做策划，就是要在官场与市场之间起到变压器的作用，努力避免官场意志独大，通过调频让市场能够带动官场，甚至是积极地争取，让官场主动地尊重规律，和市场真正跳起“双人舞”，这才是整个“两场统筹”的真谛和规律。

十多年前，我去云南演讲，当地一家名为海诚集团的开发商找到我，希望与我们合作。我说西双版纳是有大把的机会，值得持续深度开发，但玩法不是这么玩。于是我给他留了个题目，即智纲智库来帮西双版纳做一个战略，把西双版纳的魂找到，把未来趋势找到以后，他作为企业家，也就知道从哪里入手了。只不过是由企业来买单。这个老板听了我的建议，智库先给西双版纳做了一个区域策划，然后给企业做了一个项目策划。这样一端就是政府区域战略，另一端就是企业的项目战略。这个项目就是现在影响全国的网红项目——告庄西双景。我们到今天一直合作了十多年，现在告庄西双景还成了西双版纳旅游的集散中心和城市名片。一年两三千万人次的巨大流量，到了春节一天甚至就达到

几十万的游客聚集量，很好地实现了政府需要的人旺地旺，也完美地满足了企业所期待的财旺商旺。

4.一端是企业战略，一端是产品战略

我们给企业做项目战略策划时，除了要考虑区域战略与项目战略的统筹，往往还要考虑企业战略与项目战略的统筹。通过企业战略指导项目战略，通过项目战略撬动企业战略。

这些年，我们给云南海诚集团、华夏幸福基业等企业服务时，运用的都是这个思维逻辑。十年前，我对云南海诚集团的董事长说过一句话：“十年做一个，一年做十个。”前十年用一个项目打磨企业战略，做出标杆、做出模具、做出形象、做出品牌。十年之后，到了今天，海诚集团一年拓展十几个项目，甚至迈出了云南市场向全国拓展，这就是对企业战略与产品战略的统筹。

◎案例

“哑铃”法则：华夏幸福战略

让区域战略与企业战略、企业战略与项目战略形成两大哑铃

2002年，智纲智库北京战略中心成立后不久，一位“不速之客”突然闯进我们当时简陋的办公室。此人正是华夏幸福基业的董事长王文学。

如今的王文学已是地产界的大佬，但当时的王文学尚只是廊坊当地的一个小房地产老板，手中的项目也仅有一条街（第五大街）和一个盘（华夏经典花园），可他心中却有着不同寻常的野心。为此，王文学在2001年就专程前往深圳请教我，咨询企业未来的发展之路。

王文学这次来访，谈的绝不仅是一个项目的策划，而是在咨询“大北京”时代廊坊的机遇和企业的未来。这不仅充分体现了王文学的眼光和格局，也是华夏幸福基业成长为产业地产翘楚的战略之源。

华夏幸福所生长的廊坊位于京津之间，地理位置特殊，很久以来，当地流传着这样一句话：“地上基本无山水，地下基本无资源，国家基本无投资。”这是廊坊曾经的真实写照。

但随着首都圈的快速崛起，我们已经意识到了廊坊的价值，而区域的发展光靠政府推动是没有用的，必须遵循“哑铃”法则，将区域发展与企业发展相结合，将官场和市场相结合，实现两场统筹，才能在推动廊坊发展的同时，推动华夏幸福发展。所以当时我们建议先给廊坊做一个城市发展战略，一只哑铃举两头，一根扁担挑两头，一边是区域战略，一边是企业战略，用区域战略来撬动企业战略（见图6-2）。

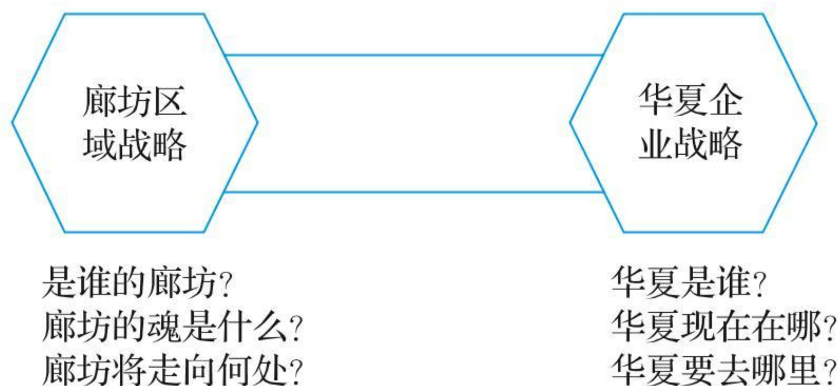


图6-2 区域战略与企业战略组成哑铃

廊坊区域战略：金蛋计划——吃北京的粮，下廊坊的金蛋

运用“哑铃”法则，一端是廊坊的区域战略，而策划廊坊必先发现廊坊。廊坊夹在京津之间，有着得天独厚的区位优势，事实上，京津两地

就像两个巨大的磁场，将周边地区的资金、人才、机会尽可能地吸到自己的辖区，廊坊成了一个地地道道的“走廊”。

但随着“大北京规划”（大北京都市圈规划）的问世，由北京、天津、唐山、保定、廊坊等城市所辖的京津唐和京津保两个三角地区，面积7000万平方公里，云集华北诸多大中城市，将会被规划打造世界级城市群的首都经济圈。再加上中国加入WTO和北京奥运会的确定，北京迎来前所未有的扩张黄金期。在此背景下，关起门来谈廊坊是没有任何意义的，在“大北京”的背景下，廊坊要想实现超常规的发展，必须把“吃北京的粮食，把金蛋下在廊坊”。这就是我们给廊坊城市发展提出的“金蛋计划”。

华夏幸福基业：从“地产开发商”到“产业运营商”

对廊坊来说，通过对区域战略的梳理，廊坊已经找到了未来发展的道路。而与此同时，作为廊坊的一个普通地产商，刚刚开发了华夏经典花园和第五大街商业街项目的王文学，也面临着一个重大选择。

由于廊坊市的地产项目获得成功，有两个地方可以做新的项目，向他伸出了橄榄枝。一个是廊坊城区里的500亩，一个是位于北京南面、当时偏于一隅的县城固安。

他问我应该如何选择，我回答说：“我不能替你选择，关键是你想做什么？选择500亩，你可以按照常规的发展道路走下去，不会有太大问题，最终的走向也很明显，成为一个常规的地方性开发商；第二个选择就是拥抱北京，这会是一条长期的、艰难的道路，但潜力极大，你要做十年的准备。你希望做成什么样的企业，你就知道要怎么选择。”这是一个艰难的选择，是深耕廊坊，还是图谋大北京？

王文学很快做出决定，放弃当时廊坊市区几块能够短期赚钱的项目，向北京靠拢。但同时，我也劝导王文学要认清现实，在没有政府资源和足够资金实力的情况下，进军北京的念想几乎不可能实现，当务之急是思考如何反弹琵琶，依托廊坊当地，打造环京发展战略。

当时廊坊有两个环京区域，一个叫北三县，香河、三河、大厂，其发展已经非常好了，跟北京一体化程度很高。还有一个就是非常穷的南面的固安，当时政府对固安能否发展好没有底，其他开发商也看不懂。

固安处于北京中轴线正南，素有“京南第一县”之誉。古代的皇帝若要南巡，第一站就是固安，但在相当长的时间内，固安的荣耀却只体现在历史中，发展现状难以与之匹配，不仅大大落后于区位相似的三河，并且在廊坊10个县（市、区）中常常位居后三位之列。处在困顿之中的固安迫切需要一场翻身仗来扭转局面，而恰好王文学和华夏幸福提供了这样一份战略契机。

关于华夏幸福未来的发展战略，经过仔细的调研，智纲智库所作出的战略判断是，国内住宅开发商众多，此时再怎么加足马力做住宅也赶不上同行。若要做大规模，应当另辟蹊径，这条“蹊径”，就是产业地产。

战略总是谋划全局的。而在谋划全局的过程中，哑铃法则总是层层体现，从廊坊的区域战略到华夏的企业战略，从华夏的企业战略到固安的项目战略。对华夏来说，只有确定了廊坊的区域战略，华夏的企业战略才能拥有发展的土壤与环境，而只有确定了华夏的企业战略，才能为固安的项目战略开道指路，即为企业“开模具”。

“哑铃法则”在华夏幸福的企业战略与项目战略之间再次运用得淋漓尽致，一只哑铃举两头，一根扁担挑两头，一边是企业战略，一边是项

目战略，用企业战略来撬动项目战略。当时王总问我们的建议，我们基于当时大北京发展战略，就力主让华夏以固安项目为基点，跳出“房地产”思维，向“产业运营商”方向探索，以企业战略指导项目战略，以项目战略支撑企业战略，最终实现“五出”（出成果、出品牌、出人才、出机制、出网络）（见图6-3）。

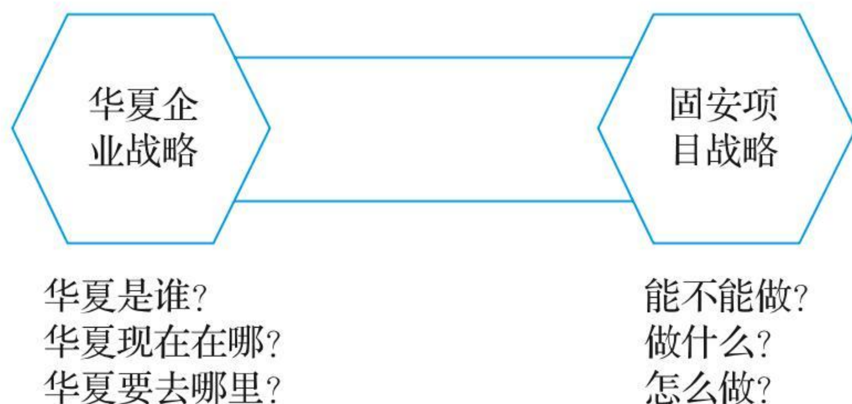


图6-3 企业战略与项目战略组成哑铃

那么华夏幸福为什么要做“产业运营商”？我经常说战略就是预见，对国家、区域发展战略的预见，对华夏幸福来说，与当时的地产龙头去竞争拿靠近北京的地显然是不具备竞争优势的，那么如何弯道超车，另谋出路呢？我当时提出的核心理念就是经营城市，做产业运营商，因为此时廊坊的产业发展契机已经具备，不做开发商也能绕过地产龙头的同质化竞争，充分发挥华夏幸福的软实力。

那么如何实施华夏幸福的“产业运营商”目标呢？固安就是其核心的引擎，也就是我们常说的“模具型项目”。最关键的就是要解决做什么与如何做的问题。考虑华夏幸福的产业园区应该做什么？

分析中国工业园区发展的几个阶段。中国工业园区发展的第一个阶

段是“捡到篮子里都是菜”的混合园区阶段，什么企业都往园里装。第二个阶段是专业化园区阶段，第三阶段是高新科技园区，最后必然走向总部经济区，就是产业高端和高端产业的聚集地，所以华夏要做就要抢占制高点，在北京周边做升级版的园区。那么升级版的产业园区如何做呢？这就需要给华夏幸福设计一套独特的运营模式，即长短相济，长就是做工业园区，帮助政府招商，短就是做房地产，然后以短养长。

2002年，华夏幸福与廊坊市开发区、固安县人民政府共同成立了三浦维特园区建设发展公司，共同开发固安工业园区，自此真正开始了“华夏模式”的实践探索。从2001年固安财政税收6000万元（一个非常贫困的县），到2011年固安县政府的财政税收达到了13.28亿元，10年间，固安工业园区的发展给廊坊城市发展也带来了质的飞跃。而华夏也终于用10年时间成就了一个“华夏模式”。此后华夏在环北京周边香河、大厂、广阳、滦平、淮海成功复制多个产业园区和产业新城，也在沈阳布局了苏家屯区、沈北新区等地。

此后，华夏幸福迎来高光时刻，靠着独特的“产业新城＋孔雀城”模式，在竞争激烈的房企中间杀出了一条血路，一时风光无限。到2016年左右，华夏幸福以1200亿元的销售额，排名中国房企第8位，可谓风光无限，当年华夏幸福的三亚年会上，“海鲜成山、啤酒成海，现场发宝马”，其盛况震惊地产圈，然而好景不长，巨大的危机也正在逼近。

正所谓成也环京，败也环京。2002年和华夏幸福合作时，智纲智库准确地把握住了北京快速扩张的前夜，统筹区域战略和企业战略，帮助华夏幸福制定了“产业新城＋地产”的模式，重点布局环京区域。但隐患也在这上面，虽然华夏幸福的销售规模在2016年超过1000亿元，本质上来说它还是区域性地产公司，不是全国性公司，因为它当时的布局80%在环京地带，营业收入的绝大多数也依赖环京地带，一旦环京地带

不稳，其销量一定出现断崖式下跌。

王文学本人也意识到了这个问题，在2016年的春节，他曾专程坐私人飞机来三亚和我会面，第一句话就是："王老师，未来中国怎么发展，我看不懂了。"应该说，王文学还是有敏锐的战略眼光的。当时整个中国正在发生着深刻的变化，不单单是环京的政策导向问题，而是整个华夏幸福的发展战略面临重大转型。我和王文学说："不只是你困惑，当前中国绝大多数人都处在迷茫中，我们可以来合作，共同破解这个时代之问，并开创华夏幸福的下一个10年。"

2016年的"双王会"，本应是华夏幸福发展过程中一个非常重要的节点。但遗憾的是，王文学犹豫再三，最终选择了另外一家国际知名的咨询公司，斥巨资请其为华夏幸福制定战略。该公司最终所拿出的战略方案，还是按照传统的产业新城模式，强化组织管理和区域授权，在三四线城市到处开拓产业新城，在全国告别土地模式的大背景下，这一战略一方面增大了企业的投资，另一方面并没有产生相应的收益。在错误的战略下，越努力，结果却越严重。当扩张不力时，公司收入结构主要在环京冀附近，雄安新区战略浮出，限购政策出台，基本上华夏幸福就已经丧失了回旋的余地。

在智纲智库看来，当时中国的城市化进入到逆城市化和城市更新的前夜，尤其是在经济发达地区城市、一线城市和区域性中心城市，城市更新成为城市化发展的主战场和城市建设用地的主要供应来源。北京、上海等城市已经明文规定，未来城市建设用地零增长、负增长。2016年，广东省省国土资源厅下发《关于进一步规范土地出让管理工作的通知》，明确原则上广州、深圳市今后每年使用建设用地总量中存量地的比例不低于60%，这必然要求城市发展转向存量土地的利用。

与此同时，随着产业升级和劳动力成本的上升，各大一线城市已经开始出现产业外溢的趋势，这时候传统的招商引资模式也将越来越困难，政府欢迎的招商引资必然是高品质、高技术、高资本的产业和高端服务业，而这样的企业本身又十分稀少，也是华夏幸福力有未逮的。在这种情况下，华夏幸福如果继续凭借产业新城的模式，在城市郊区疯狂圈地，注定会失败，因为这是与整个中国发展的大趋势背道而驰的。

在智纲智库看来，华夏幸福的战略应该是告别产业新城时代，以长三角和珠三角为发力点，以城市更新为手段，以2000～3000亩空间为主战场，利用巨大的招商能力和第一产业地产品牌影响力，必将产生良好的效果，并走出下一个10年。

犹记当年，我在固安模式10周年面向华夏幸福基业高管授课时，曾讲过这么一段话：

“（华夏幸福）下一个十年怎么走，就要回答好我是谁的问题，哪些是必然的，哪些是偶然的，哪些是需要扬弃的，哪些是需要继承的。如果华夏认同中国经济发展必须从量的增加到质的提高，如果我们都认同这个的话，就要坚定不移地往这边走。继续坚持乌龟精神，最好是乌龟兔子两手都要硬，让兔子骑到乌龟背上，累了兔子可以在乌龟背上睡觉，休息好了继续跑。以短养长，长短相济。但千万不要被各地投怀送抱的招商条件吸引，而到处盲目扩张。华夏的核心能力就是创造市场的能力，这个（传统）一定要继续发扬下去。”

人不能两次踏进同一条河流，当年之言，犹在耳畔，华夏幸福的成功也好，失败也罢，都和战略脱不开关系。至于华夏幸福的未来将向何处去，我们只能报以良好的祝愿了。

第7章 如何进行战略制定

在上一章中，我们系统地讲述了战略分析的三大法则，这三大法则之下，面对具体的情境与多变的环境，往往能产生多样的战略应用方法来指导我们认识和改造世界。

正如同“道”与“术”、“纲”与“目”、“兵法”与“剑法”，即使都是方法论，也可以分为“里子”与“面子”，前者相当于“战略分析三大法则”，后者则是直接用于指导战略实践的具体应用方法；前者相对固定，后者则要结合实际情况具体分析。

在长期的战略策划实践中，基于战略分析三大法则，智纲智库将各种各样的战略应用方法凝练总结成“制定战略的四步法：预见—找魂—聚焦—协同”，从前期的研判到后期的实施方法，这“四步法”贯穿了战略制定的全过程，是方法论的“应用层”，可以直接用于特定场景与情境下的战略实践指导，因此实用性更强（见图7-1）。

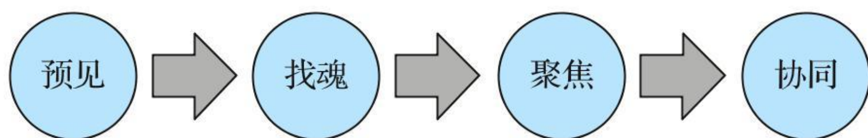


图7-1 制定战略四步法

如图7-1所示，四步法的原点起于战略预见，判断趋势和转折点；核心是找魂，找出定位、方向和指导方针；进而找到关键点进行聚焦，寻求突破；最终围绕战略目标和聚焦点，将各种要素和行动协同起来形成系统力量来达成战略目标。

战略就是预见

战略指导方法的起点是预见。凡事预则立，不预则废。有预见，方致远。没有预见，就会如“盲人骑瞎马”，漫无目的，处理问题时陷入“头痛医头，脚痛医脚”的困境，所谓的理念与战略创新也就成了无源之水、无本之木。

条条大路通罗马，战略就是寻找最近的那条路。所谓“最近”，指的是离大势最近、离事物的发展规律最近。面对时代的快速变革，一个企业能否持续发展，能否打造百年老店，不在于它一时的技术领先或市场占有率，关键在于它能否审时度势，在一个又一个时代的转折点上及时调整企业的航向，最终实现“好风凭借力，送我上青云”。

我常说“战略就是预见”。是否具有预见力，是评判一家战略咨询机构的核心指标。智纲智库的预判是来自对各种信息敏锐捕捉和深度分析的能力，对事物发展规律的把控能力，以及对纵向历史和横向国际比较研究的能力。

回顾这些年来，无论是在房地产领域，还是城市发展领域，在不同的历史时期，智纲智库都以鲜明的观点、鲜活的成功案例，对行业发展的方向做出了预见和指引。

成功的预见，是科学地调研基础、立体地跳出思维方式、敏锐地洞察以及准确地对标这四项方法的综合体现。

1.调研，建立预见的底层根基

毛泽东说，没有调查，就没有发言权。再深的理论基础、再创新的

思维方式，都离不开调研这个根基。因此，战略方案必须要“脚踩实地，嘴尝市场”，通过科学的调研方法来建立战略预见的底层根基。

为了做好调研，有以下三个关键之处：

一是与战略决策者沟通。我们常说战略要因时因地因人，而其中因人最重要之处就是要因“战略决策者”。因此，必须先与战略决策的主要当事人直接沟通、充分交流，在此基础上带着问题去思考，再对扮演不同角色的其他相关人进行访谈。

二是必须到一线接地气。“从群众中来，到群众中去”，说的其实也就是要深入现场、深入一线，进行接地气的实地调研、踏勘，一方水土养一方人，要用脚和嘴巴调查，亲身体验和感受各个区域的风土人情，动用我们所能动用的一切感官去体验、去倾听、去观察、去问询、去思考，从“眼观六路”到“耳听八方”，从“嘴尝市场”到“用脚丈量土地”；从“地图扫描”到“重点深入与访谈”……不能过于依赖二手资料与他人的研究报告。所有的战略决策都是在信息不对称、信息不充分的前提下进行的，谁也不可能把所有的信息都占有，都穷尽，在纷繁复杂的商战过程和变化莫测的战场交锋中尤是如此。偏执于泛泛收集海量的信息会非常低效甚至可能制造混乱，必须致力获取有价值的关键信息与情报。

三是发现真问题。在我们调研的过程中会产生很多的显性问题，发现诸多显性问题中的真问题是调研的核心价值。梳理和界定好问题，就是成功的一半。有些问题是表面问题，不是本质问题；有些问题是战术性问题，不是战略问题；有些问题是伪问题，不是真问题，一定要梳理清楚战略最终要达到的根本目的是什么，以终为始，不要在伪命题和旁枝末节上浪费调研与分析的时间。

从理论上说，市场调研当然是越细越好、越深越好、越全越好，但

事实上，过度追求市场调研的完美与充分是难以完成的任务，甚至是一种浪费。市场调研毕竟不是目的，只是一种手段。

做项目时，时而会碰到甲方要求我们做过度的市场调研，比如我们做一个产品策划，甲方要求我们针对可能购买这个产品的人群数量与构成比例等拿出准确的数据，还有的要我们对所有竞争对手产品的具体情况拿出具体翔实的数据等，这样市场调研工作就会无穷无尽。

我曾经说“市场不是调查出来的”，并不是说市场调研不必要，事实上我们非常重视调研，只不过方法与西方不同，我们更像老中医，有许多案例，有长期积累的信息情报。同时我们在各地都有“堡垒户”，有大量的第一手资料，既保证信息的真实可靠，又可大大缩短信息和情报的传递过程，然后通过甄别、提纯，得出结论。

任何一个案子，我们都用短则三五天，长则十多天来进行实地考察、人员访谈、资料收集等。特别是人员访谈部分，我们经常访谈很多老板、专家、相关人等不同层面、不同类型的人，通过交谈，捕捉、发现、消化、加工、归纳、整理他们已经经过深思熟虑的、纯度很高的信息，得出分析和判断。可以说调研的过程在我们生活的时时刻刻都在进行，我们每到一地就研究城市，“读万卷书，行万里路”已经成了习惯。

至于常规的市场调查，我们往往把这种任务分解给下游的专业调查公司去做，得到的数字统计结果作为我们分析判断的参考，但绝不是完全地依赖。面对时刻变化的市场，刻舟求剑式地用静态的东西把握动态的事物，必然会得出荒唐的结果。

市场调研要把握度，不要过度偏执于市场调研，尤其不要迷信调查问卷。有些人“很理性”，只相信数据，特别只相信那些刚刚出炉的一手调查问卷所得出的数据，其实这些数据未必真实，因为有些人填写的时

候未必是填写了真实的需求和动机，即使是真实的，这些数据也只能代表过去的情况，不能代表未来需求。

随着信息技术革命的深化，社会发展与变化的速度与节奏越来越快，不确定性、不稳定性和不可预见性日益增多，产品与企业的生命周期日益变短，工业文明时代的长周期与稳定性正在消失，消费需求日益分化且模糊不定，机会越来越多但稍纵即逝。在这种情况下，静态的、定量的、模式化的市场调查结果往往只能体现现实的状况，不能反映未来市场的变化，以此为依据设计方案，难免会犯刻舟求剑的错误。而建立在信息的广泛性、多样性和商业经验丰富性基础之上的、敏锐的市场直觉往往会给我们提供正确的方向。所以，最根本的是要动态地把握市场需求的趋势，从而适度超前地引导和创造市场，才能掌握竞争的主动权。

乔布斯在采访中，曾多次被问到苹果为什么不做市场调研，乔布斯是这样回答的："有些人说'消费者想要什么就给他们什么'，但那不是我的方式。我们的责任是提前一步搞清楚他们将来想要什么。我记得亨利·福特也曾说过，'如果我最初问消费者他们想要什么，他们应该是会告诉我，要一匹更快的马'。……人们不知道自己想要什么，直到你把它摆到他们的面前。正因为如此，我从不依靠市场研究，市场调查能告诉你消费者对产品的看法，能告诉你他们想要哪些改进，但消费者无法预测他们没见过的产品。对于有些事情，市场调查是无能为力的，只有把产品摆在消费者眼前，他们才能反馈有用的意见。"[1]

2.跳出，站在月球看地球

在互联网时代，从不缺乏信息，而是缺乏判断。如果说调研是预见的根基，那么科学的思维方式则是预见的核心。

不谋全局者不足以谋一域，不谋万世者不足以谋一时，“跳出”就是一种重要的思维方式，是我们的独家法宝之一。通过跳出和升维思考，“跳出三界外，不在五行中”，把握事物的前世今生和来龙去脉，才能进而谋划下一步的方向和行动。我们常常通过以下几种“跳出”来研判大势。

跳出空间。对空间形态而言，任何一个事物都不是独立存在的，只有站在更宏观的尺度，如站在全国乃至全球战略态势的高度来俯瞰，才能发现其在大坐标系下的战略位置和独特价值。千禧年年初，我们应邀为呼伦贝尔做战略策划时，就是以跳出呼伦贝尔城市本身的视角，站在“中俄蒙大金三角”等国家新一轮发展战略的高度来审视。通过跳出，超脱于常规城市一味追求GDP的玩法，在中俄蒙三国的国家战略中找到了呼伦贝尔的国家战略新方位和独特新使命，从而打开了视角，纲举目张，最终为呼伦贝尔找到了魂。

跳出时间。跳出发展阶段，站在未来看现在。企业和城市想要有清晰的战略判断，就得立足未来，谋划当前。比如，贵州省委省政府根据信息经济发展趋势，前瞻性地且相对精确地预见到了数字经济时代的到来，预见到了数字经济对贵州、对中国的巨大推动作用，预见到了阿里、腾讯、华为、苹果等企业数据中心落户贵州后对数据中心硬件、软件以及存储、应用、衍生开发包括对IT产业的巨大拉动效应，对政务云、行业云、企业云的重大推动作用，以及后续的产业互联、智能商业、智能社会的潜在影响，于是反弹琵琶，提出并实施“大数据”战略，建设成了中国大数据经济发展试验区。

跳出区域。在城市经营领域，任何一个城市和地区都不是孤立地存在着的，必然处于更大尺度的区域关系中。只有把城市和地区放在更宏观的尺度上，才能更准确地审视出城市或区域自身的长板和短板，发现

自己的核心竞争力，从而因时、因地、因人地制定出相应的战略与策略。

2003年，在我们策划大成都项目时，正是通过跳出成都看成都、站在整个中国城市竞争的版图上来发现成都。

通过跳出区域，这样一幅画卷出现在我们眼前：随着城市化浪潮的高速推进，中国的城市经济版图上已经初步形成了三大城市经济圈——京津唐城市圈、“长三角”城市圈、“珠三角”城市圈。这三大城市圈为中国的综合实力奠定了坚实的基础，犹如一支强劲的长弓，而长江流域经济带则如一支利箭，张弓搭箭，确立了中国经济整体均衡发展的格局。但决定这支箭的射程和威力的关键不仅在于弓，更在于是否有强有力的支点。

中国想要实现整个经济的均衡增长和可持续发展，关键在于中西部的崛起。没有西部的城市化，难以想象中华民族的复兴；而西部崛起的关键还在城市，特别是能否最终形成可以支撑起整个中国城市化版图的中流砥柱。一个前所未有的历史机遇正摆在所有西部城市面前，时代在呼唤西部挺起城市化的脊梁。也就是说，从国家战略出发，东部的城市群做得再好也只是锦上添花，而西部城市群则具备“不鸣则已，一鸣惊人”的可能。

在城市中国这个引弦待发的格局上，幅员辽阔、发展滞后的西部亟须形成新的城市圈作为发力点。如果说中国城市经济的新格局是张弓搭箭的“3＋1”，那么“3＋1”格局中的“1”，只可能出现在西部，这是历史给予西部的一个没有任何理由拒绝的天时！而放眼西部，在有可能参与竞争的“种子选手”中，谁能抢先一步、扮演“1”的角色呢？

毫无疑问，最有条件争当第一城的只有三个城市，即重庆、西安、

成都。这三个城市三足鼎立，都有争当“西部第一城”的雄心壮志，正在上演一部当代西部的“三国演义”。而其中，重庆得天时。重庆具备中央直辖市的政治优势，同时享有三峡工程建设带来的机遇，已经成为国家拉动西部经济增长的战略基地。西安占地利。西安占据西北门户的战略枢纽地位，文化底蕴深厚，在西部大开发的背景下，已提出争创“西部最佳”的发展目标战略。成都则赢人和。我们认为，成都在软性资源上拥有前两者不可比拟之处。作为天府之国，成都几千年来就是休闲城市，富饶闲适、山川秀美、文化底蕴独特，从来都是西部最大的消费城市，只要成都在城市经营中把各种人和资源整合好，就很有可能成为中东部与西部之间的超级“二传手”，前途无量。

因此，成都的历史使命不应再满足于作为西南区域的经济中心城市，而是在“3＋1”的宏观背景下，如何最大限度地发挥自身的潜力与优势，真正成为挑起城市中国“3＋1”格局的大梁，这一“跳出成都看成都”的战略判断，也得到了当时成都市主要领导的高度认同。

跳出行业，跳出行业看企业。在一条没有航标的河流上，是没有现成的行业经验可循的，如果企业不能跳出来审视，结果常常会走入死胡同。这里并不是要否定行业经验，而是说要懂行业，但不能被行业经验所限。在我刚进入咨询领域做第一个项目碧桂园时，就曾提出“房地产不等于钢筋加水泥”，这其实说的就是我们需要跳出地产做地产，去寻找地产究竟是为人们的什么需求服务，最终，通过对未来生活消费的预判，我提出，未来的房地产做的不再是钢筋加水泥，提供的不再只是挡风遮雨的功能，而应该上升到“生活方式”的高度，“给你一个五星级的家”，这也让碧桂园摆脱了就“房”论“房”的困境，在房地产市场“万马齐喑”的大背景下走出一条新路。

跳出自身，跳出战略主体和当事人。创新始于跳脱，我发现，但凡

是那些深谙市场经济创新之道的人大多是懂得超越的杂家，是游戏规则的制定者。这也是为什么人们常常会发现，但凡是那些创造出传奇的人，大多是些游离于常规视野之外的边缘人。而那些死盯行业领头羊及竞争对手、死守自己的一亩三分地、墨守成规于自己的行业、拘泥于所谓专业领域的人，几乎不可能打破陈规，发现真正的潜在的市场变革力量，进而实现突破创新的。只有跳出自身局限，跳出战略主体和当事人，站在局外和超脱的视角，才能更好地关注全局，从中找到战略的关键所在。

跳出对手，跳出竞争，重视需求。战略大师迈克尔·波特写了三本书《竞争优势》《竞争战略》和《国家竞争优势》，号称“竞争论”三部曲，风靡全球，被推崇为殿堂级的战略教科书。因为迈克尔·波特的“竞争论”越来越普及，在各大商学院是必讲内容，在管理和战略类的教科书里铺天盖地，让越来越多的人掌握了竞争分析的基本方法论。这确实是好事，但随着时间的推移，人们对“竞争论”越来越推崇，在这一过程中有些问题也慢慢形成了一个误区，有些人误把竞争战略视为战略的全部，其实这仅仅是战略中的一部分。

诚然，商场如战场，在竞争日趋白热化的今天，产品的生命周期越来越短，稍一懈怠，就可能被竞争对手超越甚至颠覆。经营产品的人都有一种强烈的危机感，神经绷得紧紧的，时刻关注竞争对手的一举一动。一方面是竞争分析，一方面是需求分析，竞争分析和需求分析哪个更重要？我认为还是要跳出对手、跳出竞争，需求分析更重要。我很欣赏一句话，“小策略看对手，大策略看市场”，小策略看对手，小的战术打法（如营销促销等战术层面）要看对手，保持警觉和关注；大策略看市场，主要是看需求，把握需求的变化是根本。

但是有些人对竞争对手过度关注了，甚至到了神经质的地步，竞争

对手一有风吹草动，就立马响应，结果失去自己的战略，不能按自己的牌理出牌，一味响应竞争对手的“号召”去了。“知彼知己，百战不殆”，对竞争对手保持关注是必要的，但过度关注也是毛病，也得治。

战略的本质不是走别人的路让自己去说，而是走自己的路让别人去说，战略就是做最好的自己，按自己的牌理出牌，你打你的，我打我的。所以，对竞争对手保持适当关注就可以了，不要过度关注。真正的高手甚至是“目中无人”，你认为是竞争对手的，他认为那根本就不是什么竞争对手，因为他的思维意识已进入了“无竞争”的境界，我们把这个叫“升维思考，降维打击”。

跳出惯性，跳出路径依赖，跳出成功模式，跳出思维定式。在那些已经非常成熟的领域，已经有系统的经验和规律可循的情况下，当外部环境改变时，惯性就成为改革的阻力，让人陷于原有的视野不能自拔。在变革大潮中，企业反应不够灵敏，多由于路径依赖、成功模式、思维定式等惯性思维。只有跳出惯性，才能踏浪前行，勇立潮头。如华为在其国际化战略阶段，变营销团队为“铁三角”，让听到炮声的人呼唤炮火，其实就是在减少对惯性的依赖，从市场中听取真实的声音与需求。而对那些沉溺于惯性而不能自拔的人来说，昨天的成功之因，很可能就是明天的失败之源。

3.洞察，发现关键变化

管理学大师彼得·德鲁克有句名言：“重要的不是趋势，而是趋势的转变。”趋势的转变才是决定一家企业及其努力的成败关键，这些变化背后的“为什么”，才是战略人感兴趣的东西。因此，战略预见需要因小见大、见微知著，需要保持高度洞察力和敏感力，尤其是对关键变化的洞察力。

每一个新的时代浪潮到来的时候，总是有一小部分人先知先觉，绝大多数的人后知后觉，还有一小部分人无知无觉。谁先知先觉，率先洞察到事物的本质和关键的变化，谁就有可能成为赢家。

当船的桅杆顶刚刚露出的时候，这一小部分人就能看出这是要发展成为大量的普遍的东西，并能加以掌握，这就叫洞察，而桅杆就是那个关键的转变。洞察不是灵光一现，而是逻辑推导。洞察说到底还是透过现象看到本质的能力。从最初不停地追问“为什么”，进而寻找事物间的因果关系开始，寻找洞察的整个过程都需要坚实的论点，支撑层层的逻辑递进，其中也包括正向与反向逻辑的配合和验证。

德鲁克本人就是在“二战”后洞察到了工业革命、信息技术和知识经济带给人类社会的变化转折，一是发现新的生产力，二是预见了新的生产关系。他跳出了泰勒科学管理的框架，跳出了韦伯的科层制，甚至跳出了普通的经济发展周期，成功地预见了“工业人的未来”和“知识阶层”的崛起。第一次指出工商企业不仅是“社会细胞”，也是“社会公民”，而管理则是“社会器官”，并以此作为终身研究对象，从而成为管理学领域的大师。

在一个人的一生中，真正决定其命运的不过是为数不多的几个瞬间而已，但真正能抓住这个瞬间的只有极少数人，企业的发展也是如此，当战略转折点来临时，只有少数先知先觉者能成为赢家。

微软的比尔·盖茨是信息经济时代的典范，与其说他是网络天才，不如说他是商业天才。他最强的实际上是商业头脑，是预见市场潮流，并有一流的市场整合手段和整合能力，而这恰恰是中国的企业家所缺乏的。当所有的人对形势都不看好的时候，都在等、靠、望的时候，也许对有远见的人来说正是个千载难逢的机会。

在国内，雷军在战略上的大方向布局，极具前瞻性和穿透性，他在“移动互联时代”到来之时，成功洞察到市场中苹果、三星等高端机放弃和忽视的市场空间，切中广大中低收入阶层对移动互联时代手机的巨大而蓬勃兴起的需求，从而成功创立小米，开辟了新市场。到了2013年，雷军对互联网发展又做出了一个基本判断：第一阶段为互联网，第二阶段为移动互联网，第三阶段为物联网。每个阶段，必会有成就万亿级别公司的机会。小米手机就是踩准了移动互联网的风口，才在三年时间内做到了当时的中国第一。在对下个互联网风口做出判断后，雷军决定不错过物联网的风口。

以小米当时的体量，无法直接做物联网，且小米手机正蓬勃发展，无暇顾及其他产业的发展。雷军也强调：小米必须专注，否则会降低效率。

在这样的认识下，小米的生态链战略分为三步法，第一阶段采取用硬件的方式去占领市场，形成几千万的粉丝和上亿的用户作为基础；第二阶段迅速寻找好公司、好项目，找专业的、优秀的人，用“投资＋孵化”的方式培育一堆兄弟公司，打“群架”；第三阶段用小米的平台和资源迅速布局物联网，基于用户价值和大数据为基础进行商业拓展。最终构建成以手机为核心，聚焦于手机周边、智能硬件、生活耗材三个圈层，并通过轻资产的管理输出，将各类硬件的制造商集成到生态链上，构成一个极具活力的产业共同体。从2013年开始，小米着手打造生态链，3年后，小米生态链企业达到77家，2020年超过200家，销售额突破300亿元，其中石头科技和九号机器人近日获批注册A股科创版。目前，小米生态链已经有四家上市公司，成为占据IOT领域半壁江山的“小米集团军”。

今日的雷军，决定全力投入汽车行业，而且是以全资模式入局造

车，并计划首期投入100亿元。如此操作，也就意味着小米在智能电动车业务上将具备绝对掌控权。而这种绝对的掌控，也更让我们有理由相信，雷军是认真的。

就像苹果颠覆了传统手机业一样，智能汽车将彻底颠覆传统汽车业。如果说二十年前，李书福曾放出豪言："汽车有啥了不起，不就是四个轮子、两部沙发加一个铁壳吗？"那么现在的智能汽车，无非就是"在四个轮子、两部沙发加一个铁壳的基础上，再加一部手机"。未来在新一代消费者眼里，汽车作为交通工具功能的属性被弱化，但其智能终端属性和情感属性将被强化，汽车不仅是超级智能终端，也是超级生活场景，更是未来"第三生活空间"。汽车的智能化、平台化、软件化将彻底解放消费者，车内生活将成为日常生活和兴趣爱好的延续，汽车变成"超级生活场景"，可以帮助我们充分利用日常碎片化时间，为我们提供更丰富的社交、娱乐、学习、办公等服务。

在这一场全球汽车产业发展的革命中，中国正在成为领军者。全球排名前20的车企，中国独占6个；全球排名前7的造车新势力，除特斯拉外，中国独占6个。在政策支持、技术先发、资本热捧、市场巨大、车企集体创新的共同驱动下，中国引领的这场变革带来的影响无论是速度还是深度都远超想象。如此延伸开来的万亿级市场，才是雷军押注的关键所在。

4.对标，建立参照系

物质世界的运动是绝对的，静止是相对的。预见绝对的变化与绝对的趋势很简单，而预见相对的变化和相对的趋势才能找到机会点。因此，成功预见需要寻找参照系，大势把握离不开切片式分析。

他山之石，可以攻玉。在行业中，参照系可以是竞争企业，可以是领头企业；在项目中，参照系可以是成功项目案例；在区域中，参照系可以是世界领先发展城市……比如上海大都市圈对标东京都市圈进行规划，比如成都双流机场对标上海的机场进行国际空港商务区的规划。只有准确地在横向空间和纵向时间中找到对标，切片式分析，才能在下一步更好地为目标对象找魂。

◎案例

99昆明世博会战略

预见云南新发展，跳出世博做世博

1999年夏天的记忆是属于云南的。在长达半年的昆明世博会上，全中国的目光都开始关注这个地处边陲的西部大省，云南省的经济发展也因此一举进入了快车道。

恐怕很少有人会知道，99昆明世博会在筹备之初可不像后来所展现给世人的那样风光。对当时的云南省政府来说，世博会原本就是一项形象工程，“会展经济”这个字眼对当时的人们来说还很陌生。

对主办方而言，园艺博览会无疑是一个苦差事，不仅会期长达半年、投资巨大、资金短缺、时间紧迫、经验匮乏，而且只能成功、不能失败、绝无退路。如此庞大的项目指望用边设计、边施工、边修改的传统方式运作，可谓举步维艰。而要把一个会展当作一个项目来经营又心中没底，人们担心仅靠云南省烟草业的财力很难支撑，搞不好会成为一个要填钱的“无底洞”“老虎机”，成为全省人民的沉重包袱。

为此次会展买单的烟草企业也不看好园艺展览，认为这次活动纯属好大喜功，投下去的钱肯定是打水漂。但事已至此，于是就提出了一个

想法，成立世博股份有限公司，所有的烟厂出的钱不是摊派而它们的投资，等项目做完以后，再对沉淀下来的资产进行公司化运营。

谁知筹备了一年以后，基础设施改造和启动项目砸了几十个亿，却发现仍旧操作不动。万般无奈之下，1997年7月，云南省世博局千里迢迢跑到深圳请智纲智库出谋划策。我们在考察了在建的世博园之后意识到，当时的世博会是一个典型的政府工程，是官僚意识的产物，其弊端在前期操作的过程中暴露无遗：一是“肥水不流外人田”，做广告就成立一个广告公司，施工就成立一个工程公司，各人只管自己的一亩三分地；二是“建场馆的思维”，只知道花钱盖场馆，只考虑如何开会，缺乏市场拓展意识，没有考虑过世博会过后能给云南留下什么，也没有考虑过如何预留管线。

但任何一件事情，只要能够把握得好，坏事往往会变成好事。世博会要想成功，不能再走“官办官看”的老路，首先要搞清楚一个最基本的问题：云南为什么要办世博会？99昆明世博会究竟能给云南带来什么？

实际上，当时云南省的经济正处于从量变到质变飞跃的前夜，只不过没有人把这种突变与一次花花草草的展示联系起来。

云南省经过十多年的摸索和创业，到20世纪80年代中期已经初步形成了烟草、矿产、糖茶、旅游四大支柱产业，经济和社会发展水平在原来的基础上有了较大的提高。从那时开始，云南省经济发展进入了持续快速增长的时期，而且通过举办“全国艺术节”“昆交会”等大型活动，初步树立了云南省的整体形象。

尤其是云南作为烟草大省已经有了一定的财政积累。与此同时，云南作为旅游大省的格局也已呼之欲出：云南省拥有世界上独一无二的自然地理条件、巨大的生物资源宝库、丰富多彩的少数民族文化和风情，

历来就是一个生物资源大省和旅游资源大省，其前途不可限量。

就资源而言，全国其他旅游大省有的资源云南省都有，其他省没有的云南省也有。云南省的旅游产业延伸是多元化、多层次、全方位的，其独具的优势显而易见。

●美不胜收的民族风情、奇观异景，造就了结构立体、发展势头良好的多元经济。

●烟草给云南省财政带来的积累改善了云南省的交通环境，众多机场创造了发展的条件，云南作为旅游大省的地位不断攀升。

●植物世界的绿色产业、高科技产业这两大支柱产业符合国际发展潮流，很容易得到各方面的认可，只要找准对接点后，就能像大桥合龙一样，得到超级机会，产生联动效应，以此，云南省就会发生天翻地覆的质变。

在当时，党的“十五大”明确了走市场经济之路以后，传统的计划经济体制正逐渐被市场经济体制所取代，区域经济的发展战略也由过去的均衡发展转向非均衡发展。可以说中国进入了一个区域经济发展的“春秋战国”时期，各区域在由各种潮流汇成的经济海洋中“百舸争流”。

为了能够在这种形势中脱颖而出，抢占“制高点”，各省、市、自治区都在千方百计地捕捉机遇，加快制定和调整自身的经济发展战略。

世界园艺博览会落户昆明，正是这样的一个超级机遇，但是相当一部分人理解得很单纯，只是为办世博会而办世博会，把主要精力放在了场馆建设及诸多问题的协调上。按照这种思路，固然可以集全省之力完成任务，但结果只能是劳民伤财、怨声载道，亦将使云南省错失经济腾飞的良机。

因此，我们判断，整个世博会的操作必须走出一条新路。现在云南省已到了产业升级换代的关键时刻，即要完成从一个烟草大省向旅游大省、从一个有色金属大省向绿色生物大省的转型。从这个角度看，世博会不仅不是包袱，反而是云南的一次历史性机遇。

我还建议云南省在做世博园的同时，要顺利地打通云南各个州的交通航线，趁这半年上千万消费者过来的时候，能够全面地体验一个完全不一样的云南。丽江搭了99昆明世博会的便车，火速修了机场，迅速通航，后来的事实也证明，这个机场极大地推动了丽江的发展。

在当年世博会的策划报告中，我曾写下这样一段题记："99昆明世博会之于云南的意义，不单是关乎一个边疆省份能否代表国家成功举办一次国际性活动的问题，而是在于能否通过科学的策划整合云南省与国际、国内的各种相关资源要素，把世博会作为一个超级支点，用超绝的思路和经营手法做杠杆，借助这次机会撬动云南这个经济板块，在促成它的经济升级、转型的同时，亦为中国中西部地区社会经济的发展闯出一条令人耳目一新的超常规发展道路来。"今天回过头来再看，这段话可以说是对"战略就是预见"的现实版阐释。

[1]　沃尔特·艾萨克森.史蒂夫·乔布斯传[M].管延圻，等译.北京：中信出版社，2011.

战略就是找魂

预见力是准确把握未来趋势的关键能力，预见之后，我们才能打通现在和未来，穿越偶然和必然，连接起点和终局，找到前进的方向。这个洞察本质、直达核心地发现问题关键，并找到独特解决方案的过程，我形象地称之为“找魂”。

找魂主要回答“我是谁”“我从哪里来”“我要去哪里”，解决“唱什么调，树什么旗，走什么路”等战略最核心的问题。小到一个项目、一个企业，大到一个城市、一个区域，有了“魂”，才能以此作为战略推进的逻辑和起点，才能成为整合资源、集中力量、汇聚目标的战略“定海神针”。通过找魂为区域、企业或者项目找方向、找平台，给决策者换芯片、找信心。

城市的发展如果没有魂，将会出现产业定位不清、发展路径不明、短期建设与长期规划的矛盾突出等问题。如某城市没有魂的定位：某某城市定位为山水城市、园林之城——这只是说了城市的自然状态和形态，而未体现城市经济发展、社会形态的表达。尤其在当代的区域竞争中，寻找到自己具有唯一性、权威性、排他性的核心竞争力，是一个城市参与竞争的安身立命之本。

企业如果没有魂，只把目标当战略，把愿景、使命、价值观等口号当战略，或者把数据指标当战略，没有具体连贯性的战略、抓手和组织准备，将导致企业在市场竞争的浪潮中失去方向，如同德鲁克所说的，“像流浪汉一样无家可归”。

项目的发展如果没有“魂”，就会淹没在同质化竞争的茫茫大海中，脚踩西瓜皮，滑到哪里算哪里，或者是朝令夕改，多头出击，没有具体

打法策略，最终将失去核心竞争力。

“找魂”可以为区域发展、项目发展或者企业发展找准方向、搭建平台、树立信心。有了“魂”，才有了战略推进的逻辑和起点，才有了策略设计、要素整合、操作监理、战略落地的“定海神针”。

找魂是一项系统工程，首先要明确我们要找的“魂”是什么，然后才能确定找魂的方法（即如何找“魂”）。在西方的语言体系中，和“找魂”比较接近的说法是“定位”，那么找魂与定位又有着怎样的异同？这些我们都会在后续章节中讲到。

1.“魂”是什么

何为魂？

“魂”是典型的东方式语言，按阴阳学的思想，灵魂是附在人躯体上作为主宰的灵体，失魂落魄，则多半命不久矣。

对个人而言，“魂”是理想，是前行指路的明灯，没有魂就没有坚定的方向。对企业而言，“魂”是决定企业核心竞争力的努力方向，对企业管理者、商业领袖而言，其使命就是为企业找到这个“魂”，明确企业的使命，建立长远的战略目标、愿景，带领团队一往无前。对区域而言，“魂”是城市特质的体现，蕴藏着千百年来的历史积淀，能展现它的未来与蓝图。而对中国而言，“魂”就是中华民族屹立于世界民族之林不倒的“中国文明”。

何为好魂？如何判断所找的“魂”是否精准？

我认为，第一个标准，是做到一枝独秀。

“魂”是穿透迷雾之后的深刻洞察，是透过现象直达本质的精准定位，必须具备在一定时期或一定范围内与众不同的属性，实现“唯一性、权威性、排他性”的统一。唯一性是差异化竞争的结果，权威性、排他性与策略思路、资源整合对象以及科学创新密切相关。三者的统一可以保证壁垒固若金汤，也可以赢得市场的追捧。具有这三性的城市、企业、项目或产品，可以在一段时期内处于错位发展的无竞争状态。

一个地方要发展，同样要将自己的“魂”最大限度地挖掘出来。在全球化的时代，特点越明显、越独特，就越能吸引人。如果连魂都没搞清楚，怎么能焕发生命力？怎么能锻造出独特的产业群？怎么能够展现出特有的个性、氛围和文化魅力？

个人的成长也是如此，一个人一定要有核心竞争力，智纲智库对咨询师的要求叫一专多能，要有一个最突出的能力，然后其他的能力也都不错，最起码要乐于学习，这才是具有竞争力的人才。

但需要说明的是，找魂追求的是相对的差异化，而不是绝对的差异化，一味追求绝对的差异化只会进入误区和死角，甚至是陷阱。差异化战略是迈克尔·波特最推崇的战略之一，但有些人明显误读了这一战略。我们在为客户提供咨询服务的过程当中，有时会遇到这样的客户，他们要求咨询顾问一定要出新出奇，要做出古今中外前所未有的东西，不然就说是没有创意，没有差异化。

这明显是对差异化的误读，“人无我有、人有我先、人先我变”是我们努力的方向，但妄想做到绝对的差异化是不可能的。如果真做到了绝对差异化，可能反而会死掉。这里并不是说反对颠覆式创新，但颠覆式创新是可遇不可求的，所有看似惊世骇俗的反叛背后都是对时代趋势和人性的深刻洞察，绝大多数情况下，我们实现的是相对的差异化。

“好魂”的第二个标准，是基于长板。发掘自身核心优势，把长板做得更长，不要刻意追求补全短板和面面俱到。要让长板发挥最大优势，形成核心竞争力。不要想讨好所有的人，要敢于“攻其一点，不计其余”。一桌宴席，待客的级别与好坏，主要从主菜体现出来。把长板当成一桌宴席中的主菜精心炮制，只要做好了这一主菜，则其他都属于配菜，衬托一下场面，热闹热闹即可。

产品定位不用要求完美，但要击中要害。如果只关注补短板，而能击中用户痛点的长板又未能形成，最终的产品往往是平庸的。只要你的长板能为客户解决痛点，提供可靠的解决方案，就一定有市场。

“好魂”的第三个标准，就是“说人话”。要站在受众的立场提炼诉求（产品名称、广告语），避免过于学术化、文艺化、复杂化。过于学术化一般是技术出身的老板喜欢做的事，把学术化的技术用语用于宣传，但是消费者不是专家，消费者并不能理解；文艺化一般是广告公司容易犯的错误，有些广告公司的文案过于文艺，追求“高、大、上”调性的创意，自我陶醉，而受众也未必能够理解；复杂化也常见，很多东西本来是很朴实的，但过于复杂化之后受众反而不理解了。

好的“魂”一定是“人话”，没有过高的解释成本和市场教育成本，是和群众打成一片，和受众群体约定俗成的语言体系相契合。如果语言体系不对，不“说人话”，本来很有价值的东西，但受众收到了也不能理解等于没有收到，也就变得毫无用处了。“好魂”要让受众一听就明白，通俗易懂，甚至可以是简单明了的口语白话。

“好魂”的第四个标准，就是四度协调，系统联动，从高度、广度、深度、关联度这四个角度全面把握项目。

何谓高度？

简单地说，高度就是要高瞻远瞩。做战略策划，一定要抢占制高点，把控前瞻性。

“登东山而小鲁，登泰山而小天下”。如果没有高度，就不可能有战略眼光，没有战略眼光何谈战略思维、战略策划？何谈把握大势、洞悉潮流？正所谓只有“登高壮观天地间”的胸襟和气魄，才能看清“大江茫茫去不还”的景象。

无论是政府项目还是企业项目，我们都需要站在挖掘项目的时代价值、把握中国区域竞争的格局以及世界产业发展规律的高度来分析、定义和构建。

何谓广度？

有了高度以后，需要更广阔的覆盖半径，覆盖半径越大，意味着有越广阔的市场。中国和美国相比，最现实的优势就在于巨大的统一市场以及广阔的经济腹地，以及潜力巨大的消费市场。

像美团、滴滴这种结合线上线下的公司，就是依托广度而存在的，但对互联网行业来说，规模效应不只意味着用户多，还意味着海量的数据，用户行为产生的大数据反馈成了公司创新流程中非常重要的一部分，在中国哪怕只有万分之一的用户渗透率，也可以形成14万人的市场。

美国200万人口以上的城市有4座：洛杉矶、纽约、芝加哥、休斯敦。中国则超过40座，而且这些城市的每平方公里人口数远超过美国。人口密度、劳动力成本、人口规模，这些是美团商业模式得以成立的真正原因，即使没有美团，也会有别的公司补上这片空白。

一个巨大的、统一的、需求旺盛的市场，将会催生无数机会，给很

多中国企业带来巨大的优势。

何谓深度？

深度指的是思想深度，表现为超强的预见性和洞察能力。

深度的洞见是战略认知的起源，大风起于青蘋之末，星星之火可以燎原。如何找到星星之火，如何通过青蘋轻轻飞扬之势就能判断大风将至，这是一门学问，更是功力。考验的不仅仅是眼光，更是看问题的角度和深度。

我们都对苹果从树上掉下来习以为常，而只有牛顿发现了“万有引力”。你是就事论事，从点上看，还是由此及彼，从线上看，还是知其然，也知其所以然，合纵连横，立体地去看，你的发现都是不一样的。但发现不仅仅是看到，因为很多时候我们会视而不见，发现是深刻地看到，而且知道由此可能会带来什么。

从某种意义上讲，“找魂”首先是发现，但只有当在更大层面上深刻发现的时候，你才会发现美和价值。这一方面需要的是判断力和洞察力，这种判断和洞察往往来自直觉，甚至是一种天赋。

另一方面，则需要靠通过长期实践得来的知识储备和经验总结，让你在事情发生的时候能更大概率地判断出事物发展的轨迹，从而更好地应对。真正厉害的战略家，往往是这两方面的结合，既有天赋直觉的因素，更有不断总结的经验和不断增加的阅历，特别是具备从实际出发，接地气地调查研究和总结经验的能力，通过不断探索和实践，从而抵达思考的纵深。

何为关联度？

关联不是一个空泛的概念，而是一个纵横贯通、浑然相融的知识体系、思维体系和运作体系。由于行业分工，中国的规划师往往只懂空间不懂经济；专家往往熟悉理论而疏于操作；营销人士往往注重概念与传播，而对背后深层次的机制了解较少。

好的“魂”需要把经济、文化、生态、环保、社会、历史、民风、民俗这些打通，把经济形态、空间结构以及市场营销等深层次商业模式打通，对各个环节进行综合权衡考虑，最终转化成一种社会形态、生活方式，提供给社会。

有了高度、广度、深度、关联度，四度协调，我们所找的“魂”才能更加具有超前性。

2.如何“找魂”

“找魂”的过程，一半是科学，一半是艺术；一半是理性的逻辑推演，一半是感性的创意。

“找魂”往往需要把握几个内容：一是认清本质，也就是找出真问题；二是认清主次，也就是找出主要矛盾和次要矛盾，找到大道理；三是认清阶段，也就是明确事物发展的时序，把握战略的节奏感；四是认清关系，也就是把握事物动态转换中的关联性。总结起来，找魂的方法大概有以下四种。

第一，大势把握，也可以叫作“顺瓜摸藤”。这里的“瓜”就是指“魂”，是对于一个项目、企业、城市乃至区域的战略定位。一般的咨询机构常常习惯于顺藤摸瓜，凭借数据或者依据专业的眼光得出结论，例如麦肯锡、罗兰贝格等西方咨询公司，长于翔实的数据和严密的逻辑，但失于灵动和整体的思考；而东方式战略的风格是报告往往是“功夫

在诗外”，通过“顺瓜摸藤”的方式来找到项目的“魂”。

当问题显而易见的时候，凭经验、凭常识可以很快地找到解决问题的途径，也就是顺藤摸瓜，但如果问题错综复杂，不知从何下手时，就不妨顺瓜摸藤，采用逆向思维，大胆假设，小心求证，从你所要得出的结果出发，然后顺着结果去搜寻路径和线索。如此不仅可以提高解决问题的效率，少走弯路，而且还能很快找到近乎正确的解决方案。

所以，在面对各式各样的难题时，我们常常反其道而行之，为了在短时间内解决问题，常常是先到达具体事物的本质，然后用形象的语言表述出来，找到“魂”这个“瓜”以后，再围绕这个“瓜”来摸藤，去寻找相关条件和要素的支撑。

“顺瓜摸藤”看似效率高，但并不是一件容易的事情。看似是一种近乎先验主义的直觉，其实是建立在丰富的实践经验和对万事万物深刻的理解的基础上的判断。要求我们动态地把握市场需求的趋势，从而适度超前地引导和创造市场。

第二，抓大放小。“找魂”宜粗不宜细，寻找近似目标，方向大致正确就行，之后再通过科学方法和实践去验证、逼近和修正它。战略是一个随着环境变化的系列的、持续的、灵活变通的、动态管理的迭代过程。一步到位提出战略方向，然后根据战略制订计划、步步落实，管五年甚至十年，这种战略在工业时代早期的时候还相对可行。然而现在的时代不确定性越来越大，随着技术创新的不断突破，全球政治格局发生剧变，经济范式转型，“黑天鹅事件”“灰犀牛事件”频发，僵化的战略思维肯定是行不通的。

面对中国这样一个不成熟的市场，市场瞬息万变，靠统计得来的数据很难准确反映出动态的市场变化，搞不好就会刻舟求剑，这就像烧水

一样，看着刻度可以烧到80℃，最后的20℃得靠直觉、经验来把握。最根本的是要动态地把握市场需求的趋势，从而适度超前地引导和创造市场，才能掌握竞争的主动权。

第三，理念创新。创新是战略的灵魂。在这个资源过剩的时代，创新是最稀缺的资源。凡是可以克隆的东西，价值都是有限的。明天的竞争将主要是战略创新的比拼，这是“找魂”的必然要求。“找魂”可以是产品创新（服务或流程创新），也可以是组织创新（团队、机制、商业模式创新），但最具“找魂”意义和最有价值的是战略创新。战略创新需要拿出大创意、大思路、大抓手，或者是开创新标准、新行业，抢占行业第一或重新定义行业与产品。因此，“找魂”除了科学地认知之外，还需要具备打破或者颠覆原有模式的勇气和担当，创造市场，抢占制高点，掌握话语权，做到适度超前、合理跨界、放大比较优势，才能真正从“战术上的微创新”走向“战略上的大创新”。

创新要求我们能做到举一反三，新的理论不能通过现有的知识直接演绎出来，在读万卷书、行万里路、历万端事、上下求索之后，通过观察、类比、判断、归纳、演绎，甚至是移情、通感等，通过逻辑和事实的反复双重验证，触类旁通，如此找到的“魂”才能真正经受住历史与规律的考验，带动主体实现持续而长远的发展。

第四，迅速抓取。在战略过程中，一切都是那么迅速与突然，有时都来不及慢慢思考，建立模型再仔细验证。这就需要战略家的大脑具有超级的打通能力、及时精准的契合能力以及迅速抓取的能力。“找魂”或是在望尽天涯路之后，内心澄明豁然开朗，于电光火石之间，转瞬即逝的那一闪念；抑或是在战略机遇的市场窗口期很短、切入的时机极其短暂之时提出核心产品与核心创意，这就需要提前抢先占位，不然替代者、竞争者甚至威胁者都会突然来袭……能否把握最佳的战略机遇期以

及避开致命的威胁都需要高超的战略洞见，都需要迅速及时与恰到好处的把握。

最后，找魂的表达方式非常重要，需要具备理念提纯和一语中的能力，把“魂”的神韵勾勒出来，用最贴切的语言表述出来，使受众能够一见如故，欣然接纳。

与不同的群体对象交流、沟通和对话需要构建不同的语境系统。不管是做战略咨询，还是做管理咨询，其实都是在传承一种思想、一种理念，而这种传承本身依靠的主要载体就是特定的语境系统（口语或文字）。如果我们对没有受过系统、规范、理性训练的人简单照搬西方化、学术化的语言，那么，沟通效果一定会大打折扣；反之，如果对毕业于名牌大学或者受过西方系统理论熏陶的企业家使用纯粹民间化、口语化的沟通方式，效果也会不尽如人意，许多大老板与我们合作的原因就是因为见面之初，就被我们锁定焦点、抓住核心、鞭辟入里的高度分析能力和概括能力所折服，也就是说，我们总能在最短的时间里将困扰老板的问题用最简单生动的语言表述出来。

◎案例

大成都找魂：西部之心，休闲之都

俗话说，“人有精神老变少，地有精神土生金”。一个地方要发展，关键要找到自己的“魂”，把唯一性、排他性和独特性的最大价值挖掘出来，才能焕发蓬勃的生命力。关于“找魂”，不妨从我跟成都的一段渊源谈起。

结缘于特殊时代

2003年春，中国就如同今年（2020年）年初一样来了一场突如其

来的瘟疫，席卷全国，人心惶惶。有一天，我突然接到成都市委打来的一个电话，委托我们进行成都市未来发展战略的策划。我本来计划三个月不出门躲瘟神的，但在成都市领导的重托之下，我冒着疫情的风险从广州飞到了成都，与时任成都领导会谈，很快双方一拍即合，以闪电般的速度达成了《关于大成都城市发展与经营战略纲要》的委托协议，唯一的条件就是一个月时间拿出方案。

应该说，当时成都的很多人对政府与一个民间策划机构的合作前景并不看好，别说一个月的时间制定出一套完整的城市发展战略，就是要真正了解偌大一个城市都不是一件容易的事情。我也深感压力重大，把整个智纲智库的骨干全调过去，我亲自坐镇，天天躲在宽窄巷子旁的小客栈里头脑风暴。

凭借多年对中国政治、经济、城市方面的经验，我认为制定城市发展战略，首先要找到城市的“魂”，必须坚持自己的方法论和特色，要用辩证、动态、发散的思维方式取代封闭、静态、线形的思维方式。

张弓搭箭看成都

即便如此，在短时间内找到一个城市的“魂”绝非易事。为一个城市找魂必须要在整个中国大的格局和城市圈背景建立一个坐标，所以，为成都“找魂”就是要“跳出成都看成都、跳出西部看成都”，站在整个中国城市竞争的版图上来定位成都、发现成都。

我当时画了一幅图叫“张弓搭箭”图，整个中国就相当于一个弓箭，箭在弦上。这个弓背就是整个中国的沿海——环渤海、长三角、珠三角，这三大发动机带领中国参与全球大循环，已经弓满如月。弓已经拉开，弦是啥呢？就是整个广阔的西部。中国要真正走向全球化，箭要射出去，东西部就要均衡发展，在弓和弦之间需要有一个支点。谁成为这

个支点，谁就获得了西部的战略纵深，其潜力将非同一般。这个支点就是西部之心。科技之心、创新之心、经济之心、文化之心、物流之心，谁能够成为西部之心呢？

这就是第二个判断，今天的中国西部可谓“三国演义”。重庆得天时，已经是直辖市，已成为国家拉动西部经济增长的战略基地；西安占地利，是中国历史最悠久的十三朝古都，占据西北门户的战略枢纽地位。可以说这两个城市要想来做这个中心都是有可能的，但有趣的是这两个地方都还没醒过来。成都赢在人和，在软性资源上拥有前两者不可比拟之处。我认为，如果把长板做长，抢先一步占领制高点，开创新时代，搭建新平台，掌握话语权，就很有可能成为中东部与西部之间的超级“二传手”，成为成渝城市圈真正意义上的区域中心城市，前途无量。

天时地利人和，因时因地因人

中国有句老话，叫作“天时不如地利，地利不如人和”，对于一个城市和区域来说，没有天时，就不具备超常规发展的可能；没有地利，英雄就无用武之处；但如果具备了天时、地利而没有人和，那么也不会受到机会女神的青睐。当时在新一轮城市群发展的过程中，城市之间的同质化竞争愈演愈烈，但换一个角度看，成都就具备了弯道超车的“天时、地利、人和”。

首先是中国城市群大洗牌的时代给了成都跨越式发展一个巨大的天时。游戏规则变了，过去“唯GDP论”，现在区域需求、消费规模、要素流通、聚合能力才是决定城市是否能成为中心城市的动力因子。其次，成都在西部工业化浪潮如火如荼的城市化进程中依然保持了“天府之国”的盛誉，从“吃饱了”进入到“吃饱了撑着”的时代，这无疑是不可比拟的地利。最后，长袖善舞的成都人更是在整个中国面临休闲需求时占尽

了人和优势。有什么样的人群，就有什么样的消费，就有什么样的供应，也就有什么样的产业。人间烟火味，最抚凡人心。吃喝玩乐、诗词歌赋、美食美景、柴米油盐，这里应有尽有。

如此一来，占尽天时、地利、人和的成都在即将到来的城市经济时代，完全没有必要再参与城市间的同质化竞争，而应最大限度地发挥自己的人文优势，寻找差异化的发展之道。

休闲：“吃饱撑着”的时代，“玩出来”的产业

一个城市的产业发展离不开这个城市的人文气质，这种人文气质就是城市的性格，就是城市的精、气、神，就是城市的“魂”。自古就有“少不入川”的成都，最独特的气质就是休闲，所以成都要做足休闲产业的文章。

事实上，当我提出成都要发展休闲产业时，立刻引起一片争议，以至于在最后的政府工作报告的起草过程中，用举手表决的方式才得以通过。很多人质疑，大谈“休闲”会不会显得成都人更加“好逸恶劳”，和“只争朝夕”的时代拼搏精神背道而驰呢？但在我看来，凡事要动态辩证地看，这种人无我有的城市性格恰恰是成都厚积薄发，打造城市竞争力的“胜负手”。在工业化竞争时代，成都人的劣势尽显：有些人传言他们热衷投机，热衷务虚，缺乏实业心态和实干精神，好逸恶劳，效率低下；但到了第三产业成为城市跨越式发展助推器的时代，成都人的优势却显现了出来，那就是善于经营，勇于创新，优于生活，长于兼容，敏于时尚，娴于文化，精于品位。

我认为，首先要改变观念。休闲不等于空闲，而是人的一种终极的理想和追求，正如亚里士多德说过，“休闲是哲学和科学诞生的基本条件之一”和“休闲才是一切事物环绕的中心”。休闲以其具有的复合渗透性，

可以完美地和城市生活、产业经济嫁接，将产生面上的效应。丰富多彩的休闲生活催生了一个城市的魅力和特色。而这一点已经被成都人演绎得有声有色，成为中国一绝。成都极富休闲个性的生活形态必将成为倦游思归的城市人梦寐以求的“心灵桑拿”。如果因为担心人们的“过度休闲”而放弃了休闲产业的发展，那就无异于倒洗澡水时把正在洗澡的孩子也一起倒了。问题的关键在于，看政府站在一个怎样的高度、用什么样的思路和手段去整合与引导，把成都人内向型、低价值、自发的、卡拉OK式的休闲行为，提升、转化成为外向型、高价值、高品位、服务于全中国乃至全世界的休闲经济。

为此，我提出，政府经营环境、企业经营市场、民众经营文化，当地政府作为城市发展的领航员，必须对休闲产业的发展因势利导：其一，正其名，顺其言——创造休闲产业良性发展的空间；其二，辨其行，导其为——引导更有价值的休闲生活；其三，扶其业，成其果——给予积极扶持的产业政策；其四，扬其名，垂其范——树立休闲城市的新形象，打造休闲产业的拳头产品；其五，异其质，升其值——引入外来休闲企业，让世界来消费成都。

今天看来，成都之所以有后来的裂变式发展，与将自己定位为“休闲之都”有很大的关系。在某种程度上，当时的成都读懂了休闲产业的内涵和外延，暗合“吃饱了撑着的时代，玩出来的产业”的趋势，后来的顺风顺水也就不足为奇了。

西部之心，休闲之都

读懂了成都的前世今生、天时地利人和，“西部之心，休闲之都”八个字作为大成都城市战略理念其实也就呼之欲出了。“西部之心”体现了成都的雄心，传统工业向现代化工业升级换代需要知识经济的服务平

台；商品要走出西部、走向世界，需要会展经济提供舞台；资源、产品的流通需要区域交通枢纽和商业平台的支持；东部的资金、技术、产业向西部转移需要“二传手”；西部丰富的资源要展示于世人需要窗口和门户。在西部城市中，只有成都最适合承担这样的使命。扮演中西部的文化中心、经济中心、金融中心，还有物流中心、创新中心、研发中心、会展中心。

“休闲之都”根植于成都的“魂”中。把成都这种与生俱来的休闲文化钩出来，展现给中国和世界消费的时候，就是一锅不可多得的千年老汤。到那个时候，那可不是只吃点麻辣烫就能解决的，有高端的休闲平台，进而吸引全球范围内的高端产业和高端人士入驻，把休闲文章做足、做透，那时候的成都就是真正的“休闲之都”了。

“找魂”就是为了能“一拎拎起一串”。在“魂”的指导下，我们又进一步明确了未来成都的三大战略产业体系、三大策略，在新城开发、旧城改造、会展、营销等方面形成了亮点型和抓手型项目。方案汇报后，整个常委会鼓掌通过，马上就开始去抓落实，抓实施。在后来至少五年的时间里，我们又参与了成都市多个区县的战略策划和专项策划（旅游产业、文化产业、新城区开发、旧城片区改造等），足迹遍及成都的第一圈层、第二圈层和第三圈层。

当年为成都做策划的关键就是“找魂”，尤其是调动了它内在的力量，把成都蕴蓄千年的生活观推出来，用市场化的手段使它迸发巨大活力，这就是典型的四两拨千斤。令人欣慰的是，尽管几经风雨波折，成都市后来的历任领导班子基本上是按照这个“魂”、这条路来走的，这不是简单的萧规曹随，也不是政见之争，而是一种对规律、常识、本质的尊重。因而也让成都走出一条后工业化时代的新城市之路。

3.浅论定位和找魂

如果给“找魂”在学术界找一个近义词，应该就是“定位”了，这几年来，定位理论风靡中国，并且开枝散叶，收获了一大批信徒。

定位理论的创始人之一杰克·特劳特，他早年在通用电气（GE）做广告传播，离开通用后，1968年正式加入了里斯广告公司，里斯成了他的合伙人，二人一起搭档26年，一直到1994年特劳特才创建了自己的营销咨询公司。定位这个理论源于他在1969年写的一篇论文，发表在一个营销杂志上，在文中他首次提出了商业领域当中定位的观点，引起了广告营销界的重视，并与里斯合作陆续出了一些书，如20世纪80年代的《定位》《商战》《营销革命》，90年代的《22条商规》《新定位》《与众不同》，乃至最近的《大品牌大问题》《什么是战略》等。2001年，定位理论压倒菲利普·科特勒、迈克尔·波特的理论，被美国营销学会评为“有史以来对美国营销影响最大的观念”。

西方战略体系中有三种“定位”，本身也是各有侧重、不尽相同的。特劳特和里斯的定位理论，强调“占领心智”，即把定位植入到消费者的心智之中。特劳特以外，营销大师科特勒也讲定位，但科特勒讲的是基于不同维度下对市场进行的区隔细分，并使产品或服务面对市场区隔所进行的针对性策略。竞争战略大师波特同样强调定位在战略中的重要地位，他所指的定位是在行业或行业竞争格局中抢占到一个优势位置，基于成本领先、差异化或聚焦来获取高于行业平均的超额利润，因此明茨伯格在《战略历程》一书中将其归为“定位学派”。

近年来，随着大家对定位的重视，社会上涌现出一系列定位书籍和课程等，掀起了“定位热”，“定位”受到了前所未有的追捧，甚至是顶礼膜拜，于是开始有人误入极端，言必称特劳特和里斯的定位理论，甚至

有“定位至上论”和“定位万能论”的倾向。

我曾经认识一个做制造业的老板，他就是一个定位迷，花了好几百万做定位，主要是买了一句话——“全球××行业的领导者”。后来他发现竞争对手也和自己打一模一样的广告，一个字也不差。定位专家又给他加了两个字，于是他的广告就变成了“全球××行业的真正领导者”。

这位老板走入了一个误区，就是他被“定位理论”过度洗脑之后，一门心思想追求成为行业第一，不管利润率有多低，产品的品质如何，反正无论如何也要抢占市场占有率第一名，他的逻辑是只有成为第一，才能牢牢占领顾客心智，抢占山头，于是“把规模做大”成了他首要的战略。可以说他当时的状态是油盐不进、一意孤行。

这样的老板其实很多，见到定位就如获至宝，就像发现新大陆一样，恨不得一夜成功。甚至认为只要有了绝佳的定位，企业的发展立马就会翻天覆地。

为什么会出现这种情况呢？问题并不出现在定位理论本身，而是出现在人性的弱点上，在人性爱找捷径、求速成的弱点面前，定位被有些人当成万能药了。中国经济持续多年的野蛮增长，尤其是其中有不少增长泡沫，这些泡沫往往放大了人们急功近利的欲念，而降低了人们对事物的理性判断，使他们活在错觉里。

特劳特的定位理论是值得学习的，这套理论一共有十几本书，核心思想即从竞争视角来做出产品的差异化定位，做到与众不同、做到足够聚焦，最好能够占领一个细分市场的山头，甚至成为一个新品类。这个理论的核心就是认为商战的本质不是在市场上、在现实世界里的竞争，而是在消费者心智中的竞争。由于认为定位就是占领心智，进而认为由于信息爆炸，竞争也越来越同质化，企业要抢占一个顾客的心智，关键

是要抓住一个定位的关键词，把这个定位关键词像钉子一样深深植入或者说钉到消费者的脑袋里去，让它在消费者心智中牢牢扎根，这样就定位成功了。

根据这种理论，我们可以梳理出很多例子，客观地讲，定位理论用来指导市场营销、特别是品牌传播，的确是有很多可圈可点之处，但需要注意，这套理论主要是针对产品定位或产品的品牌定位，即产品在市场竞争中如何占领客户的心智。其核心是产品定位而非企业和组织的定位，如果形而上地把美国大师的定位理论奉为宗教式的营销或战略圣经，就会以偏概全。

大致讲了讲定位，那么定位和智纲智库所倡导的找魂又有什么异同呢？

首先说共同之处。二者都是寻找一个独特的、差异化的价值主张，也就是提炼出最核心的长板，把最关键的东西拎出来，智纲智库称之为“找魂”，在西方就叫作“定位”。

二者的区别在哪里呢？定位本质上是营销定位、品牌定位。特劳特早年在通用广告部工作，后来成立咨询公司，主要做营销咨询，占领心智是他的核心观点，他关于定位的一系列理论都是由此而展开的。

而“找魂”首先强调的是战略定位，不仅指心智领域、营销层面和竞争视野的某个方面，而且还包括要素集成、动态过程、系统化解决方案，从大势把握进行综合判断，用创新理念制定发展策略，具象化到产品定位、品牌定位，对“宏观-中观-微观”进行全方位的解读。

和“定位”相比，“找魂”的内涵更为丰富、动态化和系统化。首先，“找魂”是识别战略大势，研判战略环境之后的规定动作；其次，“找

魂”是寻找到差异化基点，进行挖掘、培育直到形成战略优势的方向；再次，“找魂”是突破旧有经验、常规套路，实现创意创新，甚至是“创造性破坏”的必由之路；最后，“找魂”还是跳出局部，形成系统思考，统一内部资源和能力，聚焦突破的超级指导方针。而且此外，“找魂”也是找形象的画龙点睛之笔，这亦是区别于其他战略竞争者的差异化动作，“找魂”的直指人心，大胆想象，也可以规避所谓“科学方法”的种种不足。

定位理论更聚焦于正确的事，找魂则兼顾了要做的事和做事的人，根据时势、地方特色和团队的资源以及操作能力来量身定做企业战略。

也就是说，我们首要的出发点是企业战略定位，从以老板为核心的企业的特性出发来寻找定位的根和魂，而不仅仅是找一个简单的符号、一个logo或者一句广告词。战略定位的龙头确定以后，才是产品定位、功能定位、形象定位等。我们的出发点首先是从全局的、综合的战略视角看问题，而不仅仅是从营销的视角看问题。

从结果呈现来看，西方战略定位工具是西方逻辑思维的产物，属于稳定有序增长的环境下的决策工具，属于静态模型下的理想选择。它更多的是关注逻辑的严密和事实的正确，然后得出一个自圆其说的结论。

而找魂，更多的是从中国传统文化和中国人思维模式的角度出发，其定位的工具和语言往往有鲜明的中国特色。

比如智纲智库曾经给云南的形象定位“彩云之南，万绿之宗”；给武夷山的定位“千年儒释道，万古山水茶”，就有非常鲜明的中国特色，又表达了高妙的意境，换句话说，找魂更具有“文章本天成，妙手偶得之”的某种艺术境界。

总的而言，无论是定位还是找魂，都只是手段，现在大家容易被一

些表面的东西所迷惑，有人认为定位就是一句话能解决所有的问题，像灵丹妙药一样，然后到处去寻找，甚至花几百万、上千万去请咨询公司；有的老板读了《谋事在人》之后很激动，以为碧桂园传奇是靠“给你一个五星级的家”这一句话成功的，还有人读了《找魂》之后，以为“魂”就是神来之笔的一句话。来找到智纲智库，他们要的就是那么一句神奇的话，以为只要有这一句话他也会立马变成传奇。他们不改变自己反而追求轻而易举式的速成，就会寄希望于取巧的甚至一夜速成的绝招，认为只要找到了那种神奇的绝招，不用怎么努力就能获得成功。其实这就是贪巧求速，反而是会走弯路的，还是应该回到战略的本源上来，去找最适合自己发展的路。

战略就是聚焦

战略，有“略”，才有战略集中度和竞争力。“伤其十指，不如断其一指”，战略往往就是在可做、能做、该做和坚决不做这几个选项中不断选择，做到“好钢用在刀刃上”。

聚焦，就是集中优势兵力，饱和攻击。这犹如部队攻城，选择薄弱环节，尖刀队在城墙上先撕开一个口子，两翼的部队蜂拥而上，把这个口子从两边快速拉开，再千军万马压过去，不断扫除前进中的障碍，最终形成不可阻挡的潮流，将缺口冲成大道，攻城拔寨，实现关键性突破，继而取得全面胜利。

尺有所短，寸有所长，我们手里的资源总是有限的。我们找到核心优势后，如何辨别做什么和不做什么呢？符合战略方向的就做，不符合方向的即便机会再诱人也不做，不在非战略机会点浪费战略力量，精准取舍，拒绝诱惑，拒风险于门外。

在不同的战略中，聚焦的关键点也有所不同，可以是某因素的投入达到引起质变的阈值，可以是某重要关系环节的联动达到连锁效应，可以是某重要平台、市场细分领域通过精准投入达到“举一反三”的效果，还可以是某一超级产品、超级商业模式等。在明确了找魂方向之后，从不同层次聚焦关键可以起到事半功倍的效果。总的来说，战略形势千变万化，但好战略一以贯之：聚焦关键。

1.牵好产业“牛鼻子”：聚焦关键行业

行业聚焦对不同规模、不同特征的企业来说方式也有不同。对规模型综合企业来说，它们一般涉及的行业较多，但也需要基本聚焦在某几

大行业。而对中小型企业来说，主要聚焦在关键行业上，而不宜跨行业或多行业发展。

国内外的隐形冠军企业多因聚焦在某一个细分行业，拥有核心竞争力和明确的战略，其产品、服务在短时期内难以被超越和模仿，在细分行业内成为行业龙头，在细分市场中占据领先地位。

北京的天宜上佳与智纲智库已经是8年的战略合作伙伴，目前已经成长为中国第一的高铁刹车片供应商。天宜上佳采取的就是聚焦战略，一是聚焦现代交通领域，二是聚焦新材料行业，三是聚焦于符合高技术门槛、高利润空间的高铁刹车片领域，从而获得了锁定市场的核心能力。2019年天宜上佳在科创板首批上市，目前总市值173亿元，实现了整个企业百倍以上的价值重塑。

2.确定发展主航道：聚焦关键业务

关键业务是企业创造和提供价值主张、接触市场、维系客户关系并获取收入的基础。业务聚焦适用于每一个企业及企业发展的各个不同阶段。在特定的战略节点聚焦关键业务、有所为有所不为才能强干弱枝、聚焦主航道。一般来说，企业内部不能存在相互矛盾的业务目标，这样才能减少内耗，集中能量，从而更容易形成业务规模和技术壁垒，在市场中处于领先或者主导地位。

聚焦关键业务，华为可说是个中高手。华为内部有一个专有名字“主航道”，华为的业务聚焦就是聚焦主航道。华为在全球5G技术开发领域的领先地位，靠的就是聚焦、再聚焦。任正非表示：“世界上每个东西都有正态分布，我们只做正态分布中间那一段，别的就不做了，有人说那个地方很赚钱我们也不做，也多卖不了几个钱。我们就在主航道、主潮

流上走，有流量就有胜利的机会。”

3.打磨战略产品：聚焦关键产品

在信息大爆炸时代，产品聚焦能在消费者心里形成更清晰的记忆点，这能极大地降低消费者的决策成本，提升获客率。产品不聚焦的表现主要有产品过多过杂、为做大而做大、盲目铺摊子、拳头产品不突出等，企业很难形成竞争优势。聚焦关键产品对于To B或者To C的企业都适用，既包括实体的爆款产品，也包括关键服务等。

因为爆款产品而崛起的典型案例，就是字节跳动。字节跳动的创始人张一鸣本人，信奉“大力出奇迹”的方法论，看准风口，全力以赴，投入所有的精力和资源来做，在这种观念的渲染下，不管是“今日头条”，还是“抖音”，抑或“西瓜视频”等一切字节系产品的出生，都明显带有张一鸣聚焦关键的战略风格。

怎么筛选关键产品？张一鸣的方法很简单，创造“今日头条”前，张一鸣曾开发出十几款包括内涵段子、搞笑囧图、好看图片、今晚必看视频等社区内容App。并将这些App尽数投放到市场上去，目的是看看哪个能成功，如果没成功，也无所谓；如果成功了，就围绕该产品继续做下去。

最终“内涵段子”脱颖而出，张一鸣去其糟粕，取其精华，最终从中提炼出“今日头条”。

随着4G时代的到来，读图开始兴起，大多数人比起长段文字，更愿意观看简单明了的图片，图片连起来的视频也远比文字来得更加直观，看准了图文向视频转型的大方向后，张一鸣决定“All in”短视频。而且一做就是好几款，不仅在国内做，在全世界范围内也成为头部玩家。

对内，字节不断推新，一次性上线了抖音、西瓜、火山三款短视频应用，分别对应一二线城市、三四线城市以及年龄较大的受众群体。

对外，字节投资了印度新闻应用Dailyhunt；2017年收购曾一度位居美国AppStore榜首的移动短视频公司Flipagram，并将其更名为vigo。为了加快步伐，张一鸣迅速推出TikTok，随后，他又反手收购了Musical.ly。

“抖音”在发展过程中也走过弯路，最开始做直播，但直播的风口很快就过去了，团队又调整方向去做短视频，很多小学生在用，他们又发现小学生创作视频能力有限，于是再次调整方向，转向城市潮人、留学生，找到有创作能力的网红、小明星，并给予补贴和流量支持，最终实现了巨大的成功。如今的“抖音”已经成为与微信等量齐身的现象级应用，也给字节跳动带来了巨大的商业价值。纵观字节跳动的产品矩阵历史，这种看似分散，实则高度聚焦的产品战略，是其超常规发展的重要因素。

4.找准战略焦点：聚焦关键区域

焦点就是撬动战略的关键驱动点。有些人没有焦点意识，有些人找不到焦点，有些人找到了焦点，但是没有进行压倒性的投入，这也相当于没有焦点。

从城市发展战略上来看，聚焦关键区域重点在于是聚焦城市经济和产业发展的重点区域，如上海的“聚焦张江”战略，以此作为上海科技进步和科技创新的试验田。上海市政府按照布局、产业及项目、政策三个集中的原则，促进张江首先在运行体制、产业结构、总量规模上形成气候，带动全市技术创新和高科技产业发展。如今，聚焦张江有了新内

涵，在上海打造全球科创中心战略中，张江成为科创中心打造的超级着力点。

从企业战略的角度来看，聚焦区域主要体现在聚焦市场区域，企业针对优势区域，集中精力占领市场。如我们的客户周黑鸭，其在市场布局上便首先聚焦武汉地区大量布局，其次聚焦在一二线城市的机场、高铁、地铁等交通枢纽区域集中布局，获取关键枢纽区域的焦点价值。

5.抓住核心引爆点：聚焦关键环节

除了行业、业务、产品、区域之外，一段时间内对不同环节的侧重也是聚焦策略的重要部分。在企业运营中，包括研发投入、组织变革、市场营销、品牌塑造等不同环节。在区域发展中，区域“找魂”之后还有“城市营销”“引擎抓手”等不同的环节。

与一般的产品营销行为不同，城市营销的目的在于虚实结合、软硬兼施，“拔出萝卜带出泥”，以城市营销带动城市产业发展和城市建设。1997年，我们给昆明世博会所做的营销方案，精髓就体现在旗帜鲜明的理念和口号上。

在此之前，云南省方面给这次博览会定下的宣传语是“人与自然”。但我们认为这个概念过于宽泛、松散、缺乏特色，而且并不是云南省所独有的，不能做到一鸣惊人、深入人心。应该借助一个旗帜鲜明的理念和口号把云南省推介出去，使之具备唯一性、权威性、排他性，从而成为云南省的“理念识别”。

最终我给出的答案是八个字：彩云之南，万绿之宗。据《汉书》记载，汉使出使云南，回奏汉武帝，将此地描述为“彩云之南”，盛赞其景。后来，英国人还特地在云南拍摄了云南风光片，名字也叫《彩云之

南》，其画面之秀美天下无双。云南省堪称是世界植物的源头之一。例如茶叶、茶文化，云南就是源头并且源远流长，以至于英国植物界有此一说："如果没有中国云南的植物，就没有英国以至世界的园林艺术。"

实际上，"彩云之南，万绿之宗"不仅仅是为世博会而设定的宣传口号，更暗含着对云南省区域经济转型的战略思考，为云南产业升级发展预留了管线：第一，"万绿之宗"涵盖了花卉、药草等云南绿色产业所包含的全部内容，是连通云南省经济与国际化、市场化对接的超级接口，预示着云南省的发展战略是向生物产业、旅游产业转移；第二，"彩云之南"不仅有秀美绚丽的自然风光，更有多姿多彩的民族风情，把云南塑造成构筑未来消费市场的主力军，牵动亿万消费者的目光，使云南作为旅游大省的身姿脱颖而出；第三，"万绿之宗，彩云之南"清晰地托举出云南及世博会的特色，其生动和丰富的内涵不但有利于云南及世博会的行为识别、视觉识别，而且更有利于传播和新闻炒作；第四，伴随着世博会的成功，这个定位和口号传遍世界，成为云南省的金字招牌，有如香港被称为"东方之珠"，四川被称为"天府之国"，沉淀为巨大的无形资产。总之，"彩云之南，万绿之宗"不仅仅是为世博会而设定的宣传口号，更暗含着云南省下一步区域经济转型的战略思路。

◎案例

景德镇战略：从陶溪川·CHINA坊看战略聚焦

对景德镇来说，2019年是非同一般的一年。国家两部委于8月正式印发《景德镇国家陶瓷文化传承创新试验区实施方案》，江西迎来一个具有里程碑意义的国家战略，千年瓷都景德镇也又一次迎来高光时刻。智纲智库有幸见证并参与了景德镇漫长的转型过程。

1998年，我应邀去景德镇做演讲，开场就用了四句话形容失落

的“瓷都”：一个破烂不堪的城市，一批奄奄一息的国企，一个被称作夕阳产业的工业，一群垂头丧气的人。上个时代，还停留在计划经济阶段的景德镇瓷厂迅速被广东佛山等地的工业化日用瓷厂超越。景德镇城区参差不齐地林立着的低矮厂房和作坊，掩映不住萧条的气息。在那场演讲的结尾，我说：“景德镇不能学广东佛山，一定要坚定不移地走艺术陶瓷之路，不能搞‘千山鸟飞绝，万径人踪灭’的大规模工业化，要做的是坚持秉承中国传统文化，坚持手工打造，传承千年窑火。景德镇的盛名、文化传统、人才储备和工艺水准决定了她就是大家闺秀，即便家道一时困顿，也还是大家闺秀，不能去学丫鬟的活计。”

演讲毕竟只是蜻蜓点水，后来景德镇还是选择了工业化陶瓷之路。当景德镇陶瓷产值终于突破百亿大关时，佛山却早就开始淘汰落后产能。拥有全国最好陶瓷专业人才的景德镇陶瓷大学，每年80%的毕业生不断流入广东。更重要的是，自宋代以来不停挖掘的制瓷原料高岭土已近枯竭。2009年，景德镇市成为国务院批准的第二批资源枯竭性城市。在失人又失地的窘境之下，挣扎的“瓷都”应该何去何从？

2012年，智纲智库收到景德镇的策划委托，希望就景德镇城区九大瓷厂整体改造提供系统解决方案。14年后再访景德镇，我发现这里矛盾依旧，但又有新鲜的气息：一方面，城市新旧参差不齐，局促的街道、年久失修的厂房仿佛还留在过去；另一方面，陶瓷大师云集，创意集市生机勃勃，各种制瓷工艺流程仍在延续，600多年历史的御窑遗址仍在，每个厂区各个角落烟囱林立，还拥有那两平方公里地下16米的文化堆积。

这座城市不但传承了各种传统的手工生产方式，还逐步成为孕育艺术家的文化摇篮，更有不少外国艺术家慕名而来，前来跨国交流和国际游学的人也很多。与此同时，人们对艺术品的追捧达到了狂热的地步，

名瓷价格动辄几百万元乃至几千万元。

在我看来，景德镇项目不仅是一个城市旧改项目，更是一场中国标志性文化复兴的庞大工程。做任何事情，天时、地利、人和缺一不可。2012年的中国，传统文化产业复兴蓄势待发，休闲旅游方兴未艾，可谓天时；景德镇有肥沃的艺术土壤、完备的产业链，它完整保留了手工制瓷工艺，有千年的官窑历史，在整个世界都是一枝独秀，可谓地利；当时的委托方负责人是时任陶邑公司总经理刘子力先生，经过交流后，我发现此人有几个特点，第一是极致的完美主义者，第二是陶瓷艺术的狂热爱好者，第三有着时不我待的历史使命感，可谓人和。

天、地、人三者合力，奠定了景德镇项目成功的基础。因此，我更加坚定了当初对景德镇的判断：景德镇是一个有着高贵血统的大家闺秀，过去是披着丫鬟的衣服，现在要做的就是大力发展文化创意产业，重新为“瓷都”穿上新装，再现她的绝世容颜。

战略就是聚焦，景德镇的发展不能遵循佛山的路径，必须有所为有所不为，坚守文化复兴战略就是景德镇战略聚焦的第一步。我告诉景德镇的领导，要取得质的突破，首先必须了解自己的独特之处——千年传承的手工打造的陶瓷文化，而不要短视地去和九江、南昌比GDP，也不要和佛山、淄博比日用瓷的产量。现在要做的就是，坚守发展文化产业的道路，耐住寂寞，不被眼前的GDP排名所累，必能修成正果，时任刘市长对这一判断非常认同。

接下来，文化复兴战略需要一个看得见、摸得着的核心抓手。景德镇亟须一张能代言新时代的城市名片，一个能反映城市文脉的城市客厅，一个真正意义上的陶瓷文化综合体。经过多轮的实地考察和研究，一个叫作“陶溪川·CHINA坊”的陶瓷创意产业园区方案逐渐浮出水面，这

是一个四位一体的策划思路：对政府来说，这里是城市新形象的地标所在，是瓷业“硅谷”的创意天堂；对行业人士来说，这里是陶瓷界的圣地，是本土创意重镇，也是世界陶瓷手工业的艺术殿堂；对旅游者来说，这里是感受活着的陶瓷文明“梦工厂”，是体验旅游最佳目的地之一；而对外国人来说，这里就是中国的代言，可以在这里读懂中国。

在战略实施层面，大处着眼，小处着手，不能撒胡椒面，而应该集中精力，聚焦于首期打造。通过集中精力，实施饱和性投入做首期，通过首期出形象，出吸引物、出人气、出效益，进而带动后续二、三、四期的提升。开业4年多的宇宙瓷厂，占地176亩，建面8.9万平方米，建筑21栋，从业人数5200人，年运营青春活动400场，年营收达5.8亿元，首期估值19亿元，撬动2.5亿元专项政策资金，开创了中国最大陶瓷创意嘉年华——春秋大集超级IP。

我们的策划引爆了文化界的持续关注，落马桥元青花遗址等重大考古发现陆续浮出水面，团队配合项目向国家申请到2亿元国开行贷款的专项基金。一场瓷博会，引来各国陶瓷名城的关注，法国利摩日、荷兰戴尔夫特、韩国利川、日本濑户的企业都想来落户，景德镇瓷器“源自中国，蜚声世界”，瓷都成为陶瓷业的“文化圣地、艺术殿堂”。

如今的陶溪川，已经成了名声传遍全国的网红文创园区和世界陶瓷艺术的超级展示平台。且不说国内游客和艺术大师，仅仅来自港澳台地区，以及欧美、日韩的各界艺术家，以及陶瓷从业者、瓷器爱好者、游学考察者、参与体验者，就形成了一波又一波的旅游、考察和学习浪潮。首期宇宙瓷厂成功引爆之后，以首期为枢纽、杠杆和示范，景德镇为民瓷厂、陶机厂、徐家窑等片区的保护工作、空间改造、文化植入、业态更新等正在不断推进提升之中。

千年窑火不灭，景德镇通过战略聚焦，再一次找到了城市的发展方位。我也算有幸参与并见证了“瓷都”的重生。

战略就是协同

预见、找魂、聚焦之后，如何找到匹配战略之“魂”和聚焦关键的资源与要素？如何形成方向一致、动作连贯的关键行动？如何扬长避短，发挥持续作用的系统性力量？这都需要制定战略的第四步：协同。

战略作为一整套计划，具有内在连贯性，从预见，到找魂，到聚焦，只有集成了目标、选择和行动方案，通过各运作环节之间的协同，才能使上上下下的人一致地付诸行动。

我常说一个好的战略需要“上接天，下接地，中间市场能通气”。这说的就是战略协同。所谓协同，就是按照一定的规则，使分散的战术、要素等在整体战略的协同下形成有机组合的“连贯活动”，使要素之间产生你中有我、我中有你、有机契合、重新组合的化学反应，获得“1＋1＞2”的整体效果，甚至产生裂变式的效益。

要协同处理战略制定与实施执行的不一致性，形成统一方向、系统力量和一致行动，需要达到以下几个方面的协同。

1.组织协同：整个组织各层级各部门“力出一孔”

在战略执行中，操作主体之间的协同是最重要的。组织协同的对象除了流程，可以是企业中的各部门、企业总部与区域分部；可以是决策层、管理层、执行层等不同的层级；也可以泛化到中央与地方、城市群与城市、板块与项目……

组织内部流程的协同。在组织内部流程协同上最经典的模式是IBM首先实践的IPD模式（集成产品开发）。IPD的重要特征之一就是跨部

门、跨系统的协同，形成组织内部流程的高效统一，从而缩短研发周期，降低成本，提高产品质量。华为正是通过向IBM学习，并请IBM为其做了关于IPD模式的专业咨询，将串联工作流程提升为并联工作流程，通过“僵化—固化—优化”三阶段的磨合，最终打破部门利益壁垒和技术局限，建立动作、业务与流程的高效统一。将此前由研发独立完成的产品开发任务，变为打通全流程、跨越多功能的多部门团队联合运作，整合研发、市场、财务、采购、客户服务、生产等多环节，抽调骨干集思广益，利益捆绑，联合攻关，组成创业小团队，为产品开发的全流程负全责。

总部与分部的协同。在企业总体战略执行的过程中，公司总部与区域公司的协同是处于快速发展中的企业必须重视的板块。如何建立良好的协同机制呢？美国汽车发展史上最为经典的转换，就是通用汽车开创的内部协同机制创新。通用汽车成功创新了总部与区域公司的协同机制：即采用与福特主义不同的分权制，通过“M-型结构”很好地将总部决策层和分部经营层协同起来，总部管总（战略、决策和财务等），分部管战（产品、市场和生产等），发挥企业战略与经营执行双方的优势，同时成功地规避了各自的局限。

2.生态协同：统筹外部合作利益关系，构建生态圈

“物竞天择，适者生存”，成功的战略需要内外环境相适应。除了内部协同一致之外，也需要借势、借力于外部力量，营造良好的外部生态环境。真正有大智慧的商人，都讲双赢，甚至是多赢。只有充分考虑到对方，让对方赚了钱，你自己才能有钱赚。如果只顾自己赚钱，而总让别人亏本，这个生意是做不成的。

“天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往”，市场经济通过每个

人自利的冲动，建立起“人人为我，我为人人”的社会分工协作网络。战略的实施同样需要提前的分工与协作设计，打造基于顶层设计的产业生态协同，连接起各种交互关系：交易、配套、催化、促进，甚至是搭车等行为，从简单的“供需匹配模式”到“平台交互机制”，从封闭、线性的供需链到和共生互生、相互赋能的生态圈。

比如，在推动城市项目的建设中，智纲智库提出了“产智融府协”的产业协作理念，即企业、智库、金融机构、政府、行业协会五方力量的协同与整合，通过顶层设计，建立起平衡的利益协同，将不同主体拧成一股力量，才能加速推动项目的落地和运营。

一个良好的生态协同中，最重要的就是开放，时刻与竞争对手、目标对象、相关角色相连接，建立起良好的外部信息协同机制。生态协同要合作而不要分裂，跳出行业和组织局限，敢于打破使用权、所有权的限制，整合组织者、互补者、催化者，甚至颠覆者、竞争者等各方资源力量，使战略发挥出协同的核能量。

3.政商协同：打造三方满意的闭环项目

所谓“三方”，一是政府；二是“老板”，泛指企业；三是“老百姓”，即民众。三方满意，就是指企业在从事运营活动时，要同时兼顾三者的利益。三方满意是我们评判项目结果以及可持续性的重要标准。

一是政府满意，政府往往站在整个城市的全局利益和长远发展目标的立场上，发挥主导作用。所以我们的战略要符合政府的发展方向，才能借力借势。二是我们同时避免政府的政绩导向，脱离市场的主观意志，还必须把老板的积极性调动起来，老板一旦在其中找到机会点和利润点，就不待扬鞭自奋蹄，迅速地开发、创造和启动市场。不仅是自己

的企业要成功，而且上下产业链的关联者也都有钱赚。有钱赚，大家才能与你形成合力，人家才会跟着你走，你才能够把雪球越滚越大。三是“老百姓一定要满意”，消费者发自内心地参与这个过程，能“唤起工农千百万”，因为民众是最终的消费者。他们会用钞票来投票，发挥监督作用。绝对不能损害老百姓的利益，群众如果不满意，不管你多成功，最后还是会垮掉。

因此制定战略方案时，我们必须考虑清楚，对于利益相关方都意味着什么？他们（它们）都会如何接受？或者多大程度的接受，合力最可能的结果是什么？

最典型的例子，就是我们的客户——龙湖的老板吴亚军，她做生意的哲学非常简单，本来可以赚100，只赚80。因为只有让利，合作者才会尽力去做，消费者才能跟着企业走，成为忠实的客户。

对于那些涉及城市经营和区域发展的项目，更要重视“三方满意”，只有“三方”的积极性都调动起来了，一、（政府）经营环境，二、（企业）经营市场，三、（民众）经营文化，城市经营才能落到实处。做到“上接天，下接地，中间市场能通气”，那么城市的发展就指日可待了。

灵活运用“三方”模式，是企业或项目运营最终得以认可、实施和成功的不二法门，也是对战略咨询师能否既把握区域大势，又有市场化的实操落地能力的综合考验。

4.资源协同：不求所有，但求所用

通过协同，还可以整合相关要素，同时改变要素间的相应关系，使之从孤立到关联，从无序到有序，从离散到系统，从而使各部分与各环

节之间建立起整体性的联系，产生系统效应。

资源要素的协同是战略实施的基本动作。巧妇难为无米之炊，战略也一样，要素不齐，创新理念和创新战略无法找到必要的资源，无法有效推进和实施。协同首先是各种要素的集成，匹配好优势资源的集中与互补，协同配置的要素包括经济的、政治的、社会的、文化的等各种显形或隐形的资源。

在高度专业化的今天，资源要素协同下的网络价值成为企业的重要竞争力。苹果的全球供应链体系就是一个超级价值网络，是全球资源要素协同的最鲜活代表。其研发创新总部在美国，而供应商和制造基地却遍布世界各地，在全球拥有200多个供应商，800多个工厂，形成了全球化的制造系统和价值网络。苹果通过控制研发制造和营销系统，带动了这个庞大的全球供应链网络，表面上是苹果攫取全球分工价值，而背后深层次的是其战略协同起全球优势资源综合能力的集中体现。

◎案例

告庄西双景战略：如何打造
“万类霜天竞自由”的多层次协同生态

我做战略策划的20多年里，见证了一个又一个企业在协同上找到了成功，这其中，战略协同效果最为显著的是一家云南民营企业——海诚集团。

现在，海诚集团已是云南本土房地产企业的龙头之一，其业务覆盖滇中、滇西、滇南以及东南亚的老挝、泰国等国内外多个区域。2008年，我受海诚集团委托策划了告庄西双景项目，为其找魂为“金三角枢纽，湄公河明珠”。告庄西双景现已经成为全国知名的网红文旅目的地，

也成功助推了海诚成为“一带一路”倡议的践行者。

2008年，海诚集团老板感到西双版纳后劲不足，想到外地发展，希望我能指点一二。

我和他说：“西双版纳是块宝地，那么多大佬想进都进不来，放着这么宝贵的资源而向外扩张，真是缘木求鱼。你感到有局限，只是因为版纳的价值没有得到充分挖掘。版纳虽小，却是个龙种，具备世界级影响力。正因为如此，才有那么多大财团对版纳趋之若鹜。虽然它们实力更为雄厚，但是对于当地的情况，对于东南亚的情况，没有你熟悉，对那些大佬来说，版纳项目只是众多项目中的一个，而对你来说，它是一个战略性项目却也是生死攸关的。大家共享一个‘天时’，均分了一个‘地利’，在‘人和’上你能够而且应该占得先机。因此，你想要发展，首先要给版纳找到魂，给你留个题目，联合政府做项目，企业买单，不仅把西双版纳的未来发展趋势找到，也顺势帮了你。”

联合政府，企业买单，政府和企业的协同

说完这个话我就走了。没想到说者无意，听者有心，一个月之后，他就陪着当时的西双版纳州长到深圳来找我，最终达成协议，他出钱，我们帮西双版纳州做战略。

为做版纳战略，我亲自带队沿着湄公河流域徜徉了10多天，到泰国，经过缅甸、老挝，再回到西双版纳。

一路上，我们数次横渡湄公河，探秘金三角的前世今生，几度穿越缅北火线寻访开枝散叶的国军老兵，深入老挝故都了解中南半岛文明浮沉，直面泰北清迈考察欧美游客新动向。此次文化采风，也为后来策划整个告庄西双景项目整合了灿烂的南传佛教精华、令人惊艳的宫廷舞

蹈、原汁原味的地道SPA、古朴的老挝传统手工艺、发达成熟的泰国夜游业态、稀奇古怪的缅甸美食……

基于版纳是中国东盟对接的前沿和地域文化的中心这个判断，我们为西双版纳提出了“金三角枢纽，湄公河明珠”的新战略，得到了州领导的高度认同。要实施这个新战略，需要具体项目支撑。我们经过比选论证，最终选择了以告庄西双景作为抓手，于是，“金三角枢纽，湄公河明珠”也成了告庄的项目定位。

告庄西双景为傣语，汉意为“九塔十二寨”，旨在重现古时版纳首府景洪盛景。项目毗邻澜沧江（湄公河）与勐泐故宫，与金三角地区共饮一江水，称得上是真正意义上的“湄公河明珠”。在深入解读根植于西双版纳的傣族文化，融合大金三角、湄公河流域的傣泰文化精华，引进现代前沿思想之后，我们提出要将“告庄西双景”缔造成为前所未有的大金三角傣泰文明之心，成为文化体验、休闲度假、旅游商贸、国际商务、傣泰生活、时尚繁华六位一体的特色文化旅游综合体，引领西双版纳旅游地产，铸就西双版纳城市新名片。

告庄项目的策划思路，就在于一是由外而内思考，借势政府区域营销来思考项目；二是从企业战略出发，模式上推行企业聚焦版纳、聚焦文旅开模具，转型做文化旅游发展商，这正是政商协同的典型案例。

产业协同与产品设计协同：培育“乔灌草”协同生态

从当时的战略制定到如今，一晃已经十余年过去，从过去的位置偏远、人气惨淡，到今天的旅客必经之地和当地人日常休闲的重要区域，“告庄西双景”华丽地转身为西双版纳最火爆的旅游项目、版纳旅游的新地标。

而这个项目真正的成功之处，就在于打造了一片高度自由的协同生态。当地的地标性建筑大金塔，不收门票，而且人气非常高，游客免费观光后，就可以通过纵横阡陌的景观大道向其他八塔和十二寨组团（次级吸引物，项目次中心地标）导流分流。在十二个寨子组团部分，按不同国家风情、不同建筑形态、不同产品和业态、不同的租售和经营方式划分，由中心向两侧次第推出。

每个寨子组团的内部，也策划了一系列核心产品。寨子组团单体200～3000平方米不等，都是一个不同业态混搭的“小型综合体”，实行多层次经营，最大可能地让游客能停驻下来休闲和让业主能坐下来经营：如独栋餐饮住宿寨子，一层为人气型的餐饮、茶厅、咖啡厅或酒吧，二层为多个风情民宿，三层或为会所或为业主住家。抑或是独栋娱乐购物体验寨子，外摆为特色手工艺展示，一层为购物，二、三楼为特色客栈，辅之以热带风情景观和特色风情表演……各寨子组团真正做到了好租售、易经营，受业主和度假客喜爱。

在业态上，该项目遵循东南各国风情、各国各行业、各国经营人群（或服务员、表演者）、各国城寨风格，在内容上，它能应对国内需求，遍布餐饮、娱乐、购物、演艺、酒店等，这样，它致力培育有机的“雨林生态系统”，既有投资大、形象壮美的“乔木”业态，也有灵活机动、创意无穷的“灌木”业态。

开发数年来，随着店铺的自然更替，项目正从度假综合体向文旅孵化器转型升级，并提供了面向小业主、小手艺人的“创业-孵化-管理”服务。将每个民宿客栈经营者、酒吧吧主或手工艺从业者，均视为联盟、孵化和管理服务的对象。如项目所有场景建筑和景观免费为婚纱摄影机构使用；东南亚特色建筑大量采购手工艺从业者的作品，目前准备孵化数个木雕、傣绣、陶器等手艺传承人；告庄形象代言人首选项目招商人

员，在节约成本的同时，还增加了员工成就感，提升了项目亲和力；将项目的整体营销工作通过提供微电影让广大业主代为推广，借助大量小业主创业的力量共同推广……

产品形态协同多元。告庄通过举办各式节庆活动、常设夜游和湄公河夜市等活动，持续不断地吸引游客、本地居民和从业者参与。两场统筹，私事公办——为国家和州府举办“六国文化节”，强化项目多国文化交流中心、湄公河明珠的定位，同时带动中国与东盟各国文旅和经贸交流；“柠檬音乐季”，打造新锐人群的摇滚空间、轰趴基地，引致跟随人群参与；常年性的“湄公河星光夜市”，前期免费摊位打人气，成熟期后再收费。既向夜晚要了人气，又扩充了收入来源，并通过夜市带动酒吧，进而带动客栈民宿等综合效益的提升……

自项目开发十余年后的今天，告庄西双景的游客量已经超过1000万人次，占西双版纳全州接待人次的1/3。每年不低于30场特色民族活动，活动期间均以过万人的空前盛况成为大量游客寻梦东南亚、广大市民回忆傣泰文明的乐土。以2019年春节期间为例，告庄西双景接待游客超63万人次，每天吸引十余万人次和上万辆车入园。2018年整体营业收入高达55亿元，酒店及客栈全年入住率高达75%～85%。告庄西双景创此辉煌，被誉为“西双版纳的城市封面”。更令业内人士瞩目的是，这个项目不但赢得了满堂喝彩，也让投资开发商赚得钵满盆满，用仅仅4000万元的初始投入就撬动了如今超过100亿元的累计物业销售业绩！

2018年9月，我回访告庄西双景，再看当年策划的星光夜市。虽然还不是旺季，但夜市上也是人头攒动，灯火通明。可见人气聚集效应之大。乔、灌、草各安其位，老虎、狐狸、兔子各得其所，业态在淘选中不断演化，服务在交互中自我升级，这一片万类霜天竞自由的生态，将是项目最坚固的护城河。

一枝多花，对外扩展，打通跨境战略协同网络

十多年的发展过程中，海诚成功地实现了战略协同。从西双版纳的战略聚焦，到老挝、泰国沿线的战略拓展，到昆明的总部设立，再到滇南、滇西、四川、重庆等地十多个项目同时启动，一张围绕“一带一路”沿线布局、项目涉及国内国外、大西南长三角多点联合的战略协同网络迅速铺开。

2008年，海诚以告庄西双景作为傣泰文化的集中展示地，在文化上影响东南亚国家，也为其进军东南亚做好铺垫。2011年因为磨丁特区的开发，海诚与老挝在国家层面建立了良好的互动关系，之后响应国家的一带一路倡议，在跨境电商、国际物流、教育医疗、金融等领域服务两国的国际产能合作，真正促进中老跨境产能合作，从而进一步扩展东南亚市场。而这长达8年的国际市场开拓，奠定了海诚集团作为城市和产业运营商、作为“一带一路”倡议践行者的实力和影响力。2018年海诚集团以外促内，从国际市场返回国内市场，进一步布局云南滇中、滇西、滇南等地，并进驻重庆、四川等西南重要城市。国内和国际两个扇面的战略协同、一带一路沿线的战略协同，是海诚集团长期践行的战略。

总结

战略不是一颗珍珠，而是一整串珍珠项链。战略方法论也不是单个的点子，而是一整幅航海图，既包括战略分析的思维法则，也包括战略的行动指导方针。

如果说“战略分析三大法则”给战略提供了思维的框架与逻辑，那么“制定战略的四步法”则提供了制定战略连贯动作的具体指导方针。制定战略的路径源于预见，核心在找魂，关键在聚焦，而最终的成功则在于协同。

不论是“战略分析三大法则”还是“制定战略的四步法”，说起来简单，但内涵并不简单。掌握方法论不等同于会“背口诀”，而关键在于对其的应用能力。“学好方法论”和“用好方法论”之间也不是孤立关系和前后关系，而是相互融合、“知行合一”的。如若一个人脑子里没有对方法论的深刻理解和把握，没有形成系统的战略思维与意识，在面对实战时往往容易束手无策，找不到方向。而如果一个人没有身经百战的实战经历与经验，就如同“纸上谈兵”，所了解的世界与真实世界也可能会有天壤之别。

第8章 如何进行战略实践

在本书第5章中，我们讲述了智纲智库的战略认识论。在第6、第7两章中，我们又系统总结了智纲智库的战略方法论，以帮助战略制定者在关键阶段的重大选择上做出正确的事。在本章中，我们将解读智库的战略实践论，为战略制定者提供正确做事的方略。

智纲智库早期的生存与发展，经常伴随着咨询策划业的大起大落。面对种种猜疑和批判，靠案例说话是我们的唯一选择。

一次成功的探索可以使自身的发展到达一个新的高度；反之，一个失败的案例也可以将一个在市场中自生自灭的咨询公司推向深渊。因此，实践结果是检验一个咨询策划案成功与否的唯一标准，而有影响的案例就是我们在江湖上安身立命的通行证，正如智库的一位策划总监所说：“不能落地的咨询项目顶多值一顿饭钱！”

经过一场场战争的淬炼，我深刻认识到，“一个成功的案例胜过一千打纲领”，战略是一门应用科学，它来自实践，也不可避免地打着实践的烙印。战略指导实践，实践纠偏战略，实践就是检验战略的唯一标准。战略实施的整个过程就是“实践-认识-再实践-再认识”循环往复、动态调整的过程。

所谓战略实践，是在战略指导下的一系列连贯动作，必须长计划短安排，设定阶段性目标和手段，来从量变到质变，积小胜成大胜。通过我多年的观察和思考，我认为战略实践的核心内容大致可以概括成“一个中心”和“三个基本点”。一个中心，是指以“人”为中心；三个基本点，分别是“抓手”“节奏”和“权变”。

人：培养战略统帅

在我看来，这个世界上有两种人不是教出来的。一是父母，二是领袖。

父母不能培养，虽然市面上有很多育儿类读本，但父母当得好坏，还得靠自己摸索。领袖同样不能培养。杰出的领袖往往具备某些天生的特质，神闲而气静，智深而勇沉，泰山崩于前而色不变，麋鹿兴于左而目不瞬。这种特质并不是每个人都有的，领导力的培养或许能从书中学到一些，但更多深层次的东西，需要在实践中感悟，甚至是顿悟，杰出的领袖无一例外，都是从实践中拼杀出来的。

领导人，也可以叫作战略统帅。无论是时势造英雄，还是英雄造时势，英雄与时势总是密不可分，如果说人民群众是历史的创造者，那么英雄人物是历史前进的决定力量。塑造局势，趁势而为，挟大势而定大局，是古往今来多少英雄的拿手好戏。但遗憾的是，并非所有人都是合适的统帅，很多人只是机缘巧合地坐在了那个位置上。

世间战略千千万，但是为什么最终有人成龙在天，成就一番事业，而有些人成蛇钻草，消失得无影无踪？有时候最关键的核心并不是战略的对与错，而是这个人行不行。所以论事（战略实践）前，首先要先知人（战略统帅）。

通过多年的研究和持续观察，我发现，要想成为一名合格的战略统帅，往往要具备以下几个特点。

1.战略统帅的四大“品格”特征

第一，永葆野心。

野心是成功的战略统帅们的共同属性，我们可以把野心称为雄心，也可以称之为梦想，但是万变不离其宗，都是对成功超出常人的渴望。野心尽可能地激发了统帅们的本性，释放了潜能，才让他们成为人类物质文明的原动力与“火车头”。

野心在老板们身上表现得更加强烈，他们就像饥肠辘辘的恐龙，永远都吃不饱，之所以能够屡败屡战，跌倒后又爬起来，正是因为他们心中始终燃烧着常人难以理解的对成功的渴望。

第二，审时度势。

战略统帅是审视方向的人，要敏于洞察局势之变，其他诸如管理、运作、人员配置、内部协调等具体实施操作的问题，都可以借他人之手，唯独审视方向不行。

战略实践的过程中影响因素极为复杂，机会往往来自社会变迁的微小缝隙，这要求统帅们必须能察觉到细微的变化，时刻保持警惕，实时纠偏。无论是发展的机会，还是危险的气味、灾难的降临；无论是熙熙攘攘的市井之声，还是云雾缭绕的官方动静，抑或是资本市场上的风吹草动，他们都不会放过，将政治、经济、文化等各种信息，转化为对利润、对生存、对跨越的有利条件。

第三，格局与远见。

战略统帅的格局决定了企业的高度，战略统帅的远见决定了企业能走多远。华为创始人任正非的格局之大，在中国企业界实属罕见，任正非的格局体现为以下四点：第一，开放包容，尊重对手，不赶尽杀绝。这也是为什么在美国政府要对华为封杀的时候，依然会有那么多美国企

业对美国政府展开游说，为华为说话。第二，人类大同，挣钱不是唯一目的。华为的愿景是建立万物互联的世界，未来还会继续保持跟美国公司的正常贸易，大规模购买美国元器件，共同建设人类信息社会。第三，自我修正，在实践中纠偏认识。任正非不仅喜欢自我批判，还喜欢接受对手的批判，甚至接受下属的批判。在心声社区上，如果有人骂得对，华为人力资源部就开始调查，再看看前三年他的业绩，业绩很好的话，就调到公司秘书处来，帮助处理一些具体问题，以此培训他、锻炼他，因为这样的人将来迟早要当领袖的。第四，忧国忧民。任正非多次在采访中提到教育的重要性，他说中国将来和美国竞赛，唯有提高教育，没有其他路。

第四，价值引领。

统帅是在组织中是扮演定海神针的人，但凡最后获得成功的战略统帅，都是企业价值观的忠实护持人。以智纲智库为例，我从创业初期就没把智纲智库定位为纯粹的商业机构，而是战略思想库，我们的愿景就是“打造中国最好的战略思想库”，我们的价值观是“抱朴守拙、丙方立场、与时俱进”，不断扬弃，不断超越，研究具有中国社会普遍性和共性、具有时代影响力的战略层面的前沿课题，推动社会上有影响力的人做出有更大影响力的事情。这也决定了我们团队要时刻保持干净的企业文化，一心追求价值最大化，而非效益最大化。

◎案例

战略统帅，小国大政治：李光耀

在前文的案例中，我们曾提到新加坡与香港特区的对比，新加坡为何如此成功？有人将原因归结为其优越的地理位置。新加坡地处马六甲海峡，扼守国际贸易的要冲。但这些禀赋并非新加坡独有，马来西亚与

印尼等国也有着同样的地缘优势，但这两国的经济与新加坡的差距，简直不可以道里计。还有人将其归结为新加坡历史上是英国的殖民地，较早开化，接受了西方的文明传统，这个因素马来西亚同样具备。可见，这些因素并非充分条件，一切的政策实施，首先需要有一个强有力的领导人，而新加坡的前总理李光耀就是这样一位世界公认的一流战略家。

1959年李光耀出任总理时，新加坡只是自治小邦，资源匮乏，实力孱弱。50多年后，新加坡享“花园国家”美名，已是东南亚经济中心和金融中心，被誉为亚洲最宜居城市之一。李光耀凭借着精明务实、融汇东西方以及洞穿现实的能力，在各个大国之间周旋，为新加坡争取到了最大利益，他提出的“新加坡模式”，成为小国的经典生存法则。

在外交上，李光耀也给新加坡留下了丰厚的遗产，他在大国之间穿梭自如，游刃有余，并站在客观的立场，从战略的高度，为大国分析时局，阐述各自的利害关系，他站在第三方客观立场上的精辟分析让他赢得了国际的尊重，也为新加坡拓展了外交空间。

李光耀的外交策略同样十分注重务实，他处理国际关系时，不囿于意识形态，而是以国家战略利益为出发点，而且对尺度的把握很精准，无论是中美关系还是中新关系，都不至于出现根本性偏差。可以说李光耀的出现，否定了小国无外交的说法。

在李光耀的推动下，中新关系发展相当稳定，新加坡积极参与中国改革开放，利用金融中心的地位协助中国引入外资，两国还在城市建设、人才培训等领域取得显著的合作成果。新加坡虽小，但李光耀的战略眼光却非常高远，绝对称得上是小国大政治，他的著作《李光耀观天下》和《李光耀论中国与世界》是战略领域的经典书籍，非常推荐大家阅读。

2.战略统帅的三大关键能力

谈完了战略统帅的四大“品格”特征，那么要成为一名统帅，需要具备什么样的能力呢？我认为有三：预见力、定力、决断力。

第一，预见力。

不谋万世者不足谋一时，不谋全局者不足谋一域。作为一个合格的战略统帅，预见力是非常重要的能力。我在多个场合都说过，“小老板做事，中老板做市，大老板做势”。

势，就是是对局势、态势的理解和把握，是战略统帅对于所处的时间和空间及未来的变化的认知程度。小老板只要兢兢业业地把该做的事做好就可以了；中老板仅仅能把事做正确还不行，他还必须懂得市场竞争的策略、手段，懂得管理团队的打造与企业文化的宣导；而大老板除了懂得做“事”与“市”之外，还必须了解、熟悉中国宏观的经济大势、区域经济趋势以及行业发展态势，具备创新商业模式的能力。

第二，定力。

道固远，笃行可至；事虽巨，坚为必成。人生如登山。有的人爬到半山腰就流连于山腰的景色与果实，开始横向跑，不再向上攀登。如果只看三年、五年，当然是横着跑舒服，向上攀辛苦；如果我们把眼光放到十年、二十年，就高下立判，二者完全不在一个层次上了。

为什么现实生活中常常是“中锋在黎明前死去”[1]？因为，“世之奇伟瑰怪非常之观，常在于险远，而人之所罕至焉，故非有志者不能至也”。

战略是一个钻山洞的过程，是长期主义的行为，不能一蹴而就。如果说预见力是善于抓住机遇，那么定力就是耐得住寂寞，敢于拒绝诱

惑。如果习惯于跟风，看到什么行业赚钱就往里挤，市场上什么产品畅销就跟着生产什么，往往到头来一事无成。

第三，决断力。

拥有良好的预见力已经实属难得，拥有定力已然距离伟大不远，但作为战略统帅，当超常规的机遇或者危险灾难降临时，要善于谋，更要善于断。在面对机遇时，决断力体现在敏锐决策行动、捕捉机遇窗口期的能力；在面对危机时，决断力体现在当机立断，迅速止损的能力。敢于决断、善于决断，是领导者综合素养的最高体现。

战略统帅的决断力具体表现在对事物本质及规律把握力、对关键节点的判断力，以及对决策结果的承担力。比如对于任何一个成功的组织，旧有的运营体系和模式都会形成惯性，即所谓的路径依赖，这时候统帅寻求突破，要做的就是取舍，在创新和淘汰之间做出选择。其中淘汰尤其困难，需要做出颠覆自我式的决断。但如果只关注眼前，不忍心向自己开炮，也就可能意味着放弃整个未来。这也是为什么战略咨询那么难和那么贵，因为战略咨询通常面临的最大的课题，就是淘汰和选择。

◎案例

IBM的决断和英特尔的失误

关于淘汰，一个著名的案例就是IBM，在20世纪八九十年代，IBM的CEO是约翰·埃克斯，在他的任职期间，IBM出现了巨大的亏空，最主要的原因就是他按照惯性思维，坚持以大型机作为IBM的顶层产业。而忽视了当时已经出现的个人电脑。

当时个人电脑业务刚刚起步，其水平就相当于今天的计算器。在约

翰·埃克斯看来，计算机行业将发生连续性的变化，大型机的生产还有很多改善的空间，所以他们一系列的决策都是围绕大型机的生产、销售以及市场资源所做的。但是企业发展和技术突破其实都是非连续性的，那一段时间IBM面临巨额亏空，濒临破产。

后来是谁拯救了IBM？是郭士纳，他做的核心战略选择就是淘汰，淘汰不赚钱的领域，舍弃不良业务，消减业务成本，大幅度地裁员去减弱红利，他一系列的动作都是做减法，做瘦身。

这与郭士纳的出身有关，他曾经在麦肯锡做过咨询师，郭士纳进入IBM后，发现IBM增长最快的一个板块是服务领域，而且郭士纳出身就是咨询，他自然认为服务领域是一个非常有前途的领域，并且把所有的资源开始向服务领域引流，导致了整个IBM的巨大转型，从一个卖硬件的公司转成一个综合服务型的公司，广告词就是四海一家的解决之道。

要敢于否定自己，壮士断腕是非常难的。英特尔作为大型芯片公司，它的芯片在PC机的领域最高占有率达到了96%，平均占有率也达到80%。但是英特尔在移动芯片的占有率不到2%，只有一点几。

这就是惯性思维的结果，英特尔长期垄断计算机领域的芯片生产，这是一种高耗能、高速运转的芯片，同时成本也非常高。但是移动终端需要的是低耗能、高转速的芯片，这跟英特尔原有的思维框架和模式是冲突的。

因为它一旦把CPU和其他芯片改成低耗能和低成本的，对它原有的芯片领域会产生巨大的冲击和伤害，英特尔不愿意失去这样的市场，在移动芯片领域一度很是犹豫。后来英特尔终于承认这个问题，即它在整个移动业务领域发生了战略性的错误，最终不得不舍弃在移动芯片领域的研发和推广。

3.战略统帅必须亲自“办黄埔”

战略实践不是一个人的斗争，人民群众才是真正的英雄。再伟大的人也只有一个脑袋，统帅做得最多的是判断和承认，承认并推广好的东西，从不好的东西中吸取教训，掌握好前进的大致方向，这样就够了。最危险的情况莫过于万马齐喑，只有一个脑袋想问题，领导挥斥方遒，下属唯唯诺诺，这样的企业通常离死亡不远。

经过多年的沉淀，智纲智库提出了一套战略实践的模型——“战略金三角系统”，即找定位、定打法、开模具、办黄埔（见图8-1）。“找定位”就是定方向、定角色，确定我是谁、我该做什么、不该做什么；“开模具”就是打造超常规的产品与模式，不是同质化的产品模式，而是具备独特的核心竞争力，从这点上来看，绝大多数企业有产品但没模具；“定打法”就是围绕定位目标，如何快速有效地展开行动，如业务拓展、市场营销和资源整合等；“办黄埔”就是孵化核心团队，它是整个金字塔的核心，也是其他三个环节能否有效执行的关键。

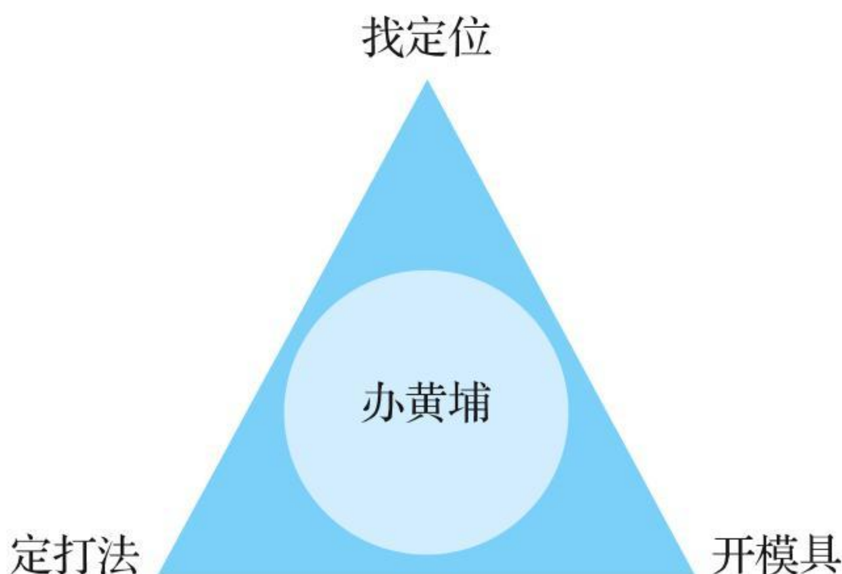


图8-1 战略金三角系统

想要办好黄埔，首先要坚持价值观统领，上下同欲者胜。

价值观解决的是企业要“扛什么旗，走什么路”的问题，关乎企业“做什么”和“不做什么”的选择边界，更关乎点燃员工激情，引爆使命感，将公司的愿景变成自身为之奋斗的目标。如果把企业比作一个大森林，头顶的太阳就是价值观，肥沃的土壤是保障企业正常运行的管理组织，花草树木就是围绕市场需求形成的业务系统。这就是所谓的上接天，下接地，中间要通气。天就是价值观，同时也引领和主导组织的顶层设计的先决条件。

我们常说，“治军必先治校”，而治校的前提是统一的价值观。价值观是老板绝对不能偷懒的事情，老板要成为企业的老师，成为价值观的护持人，办黄埔的最终目的就是老板带出一批和自己价值观统一的团队。好的企业，是让员工更多地被使命和价值观驱动，而不是拿着“老板说的”当圣旨，被恐惧驱动。

在中国互联网界，如果要问哪一家公司最喜欢谈论价值观、使命、前景，那无疑当属阿里巴巴；如果要问哪一家公司真正将价值观、文化贯彻到日常工作，成为全体员工执行不渝的行为信条，无疑也当属阿里巴巴。马云作为阿里巴巴的舵手和精神导师，在阿里内部大家也以“马老师”来称呼他。马云最特别的一点在于，他对企业的掌控力不需要靠股权来支撑，而是通过价值观的传导来实现，而这种价值观文化也体现出了影子般的控制力和强大的执行力。在过去的20多年中，阿里巴巴之所以能克服重重障碍、飞速成长，与其建立了强悍（甚至强硬）的核心理念和文化具有非常直接的关系。

中国另一家强调价值观的公司，就是华为。我曾和任正非的顾问田

涛先生多次交流，他对华为的理解和认识在市面上首屈一指。在他看来，华为的核心价值观就是三句话：“以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗。”这三句话拆开每句话都是常识，没有任何的创造性和创新性，但常识本身就是真理，任正非和华为的领导层对其没有任何的创新，但将这三句话无缝地衔接成了一个闭环，日日讲、月月讲、年年讲，把“客户就是上帝”当成金科玉律，用“分银子、分位子、分面子”的“海盗哲学”把员工对财富、权力和成就感的贪婪转化为面向客户的价值，让“长期艰苦奋斗”成为华为上下一致的现实与精神追求，最终形成一种类宗教的精神共同体。而用来维护这三句话的“护法宝器”，就是坚持自我批判。

华为有个内部网站叫“心声社区”，是全球大公司里最开放的内部网站之一。在这个内部网站上，可以看到对公司各级领导，甚至对任正非的尖锐批评，也能看到对公司重大决议的尖锐批评。随着财务和投资部门的自我批判，公司高级领导有五六个人发表了文章，也主动进行自我批判。华为所讲的自我批判，不是简单地否定，核心是纠偏，是建设性的自我纠偏。在心声社区你会发现，既有巨大的正能量，也有很多尖锐的批评、批判的声音，而且这些批判、批评的声音，恰恰反映出华为18万人中的多数对公司的生死存亡是有使命感的，这正是华为“办黄埔”的成功。

智纲智库核心价值观

智纲智库已经走过了26年的春秋，从南方起步发展到全国五大机构，从一个人到现在百人有余的团队和上千个案例，为什么能永葆青春、持续发展、后劲十足呢？这一切都与智纲智库企业文化的建设密切相关。

我们是公司，也不是公司。这是我创立智纲智库之初就一直延续至今的定位，也是我们最与众不同的地方。

智纲智库在建成之初，就天天在探讨这样的问题：我们未来是一个什么样的机构？我们的独特的竞争力是什么？我们未来发展的战略目标是什么？我们该举什么样的旗？我们该走什么样的路？通过三年的深思熟虑、反复研究，1999年公司确定了一个非常清晰的定位：我们是公司，也不是公司，我们要打造具有中国特色的商业思想库。

我们是公司。作为独立的商业咨询机构，我们必须遵循市场经济的规则，以公司化的方式与市场对接，才能体现知识和智慧的价值，获取财富和利润，供我们体面地生存与有效地发展。

我们不是公司。因为我们的追求是构筑具有中国特色的战略思想库，不以追求利润的最大化为目标，我们还有更高的战略追求——通过研究具有中国社会普遍性和共性、具有时代影响力的战略层面的前沿课题，推动社会上更有影响力的人做出有更大影响力的事情。所以，无论是我们的组织结构、管理模式，还是对人员的素质要求与业绩考核，都不同于一般的商业机构，同时我们还具有战略研究机构的性质，这使我们能够保持引领市场潮流的地位。

我们是丙方。在市场经济中，只有需要接受服务的一方和提供具体服务的另一方，也就是甲方与乙方，何来丙方？如果真要硬性定义的话，所谓“丙方”其实就是一个特殊的乙方。首先，智纲智库具有超然而独立的地位，同流而不合污，和光而不同尘，备受客户的尊重与信赖。其次，从不给对方回扣，也从不要任何回扣。与对方平起平坐。最后，它可“承上启下”，可“左右逢源”，既为甲方全盘考量，也为相关各方以及社会考虑，客观公正地整合各种资源，从而实现各方共赢，客户大

赢。

我们是医学院，不是有些商业医疗机构。智纲智库与其他咨询公司看起来都是在做所谓的咨询，都是在做“医疗”，但有些商业医疗机构是病人越多越好，赶快收钱；医学院不是，医学院除了提供一般性的医疗服务外，还要选择去做社会上那些商业医疗机构不愿意做的事情，并研究其他人不愿意做的课题。所以，医学院受尊重，医学院成了孵化器，成了培养人的地方，这是智库跟商业机构不一样的地方。

我们引领市场潮流，享受冲浪乐趣。我们深知，只有饥饿的鲨鱼才是最具有战斗力的。我们饿着肚子，才能到更为广阔的原野中寻觅新的猎物和开辟新的天地！所以当很多人问我：“难道你们不怕教会徒弟，饿死师傅？”策划是下地狱的活，是挑战智慧极限的活，在没有路的地方，蹚出路来，这是策划人的职责。之所以这样，是因为我们不愿意在老板的一次次蜕变中渐渐地被彻底颠覆、被完全遗忘。一个敏感的文化人要想在商海中乘风破浪而又不失自尊、自重，就必须“同流而不合污，和光而不同尘”。要做到这一点，最重要的是要有不断超越自我的意识与能力，这也是我和我的团队不甘于原地踏步、始终保持一股旺盛创新力的关键之所在。

[1] 出自讲述球星的电影《中锋在黎明前死去》，这里指总是会有牺牲。

抓手：找到关键突破口

战略是一项复杂的系统工程，具有鲜明的整体性、关联性、协同性等特征，但这并不意味着战略实践一开始就要全面铺开、全局推进。战略实践是多种矛盾同时存在并得到解决的过程，在诸多矛盾中必定有一种起着主导、决定性作用的矛盾，规定和影响其他矛盾的存在和发展，事关全局和关键，这就是“战略突破口”。任何新战略的推进都必定面临丛生的问题，这就要求战略实践要抓主要矛盾，即找到关键突破口，就如打蛇打七寸，从而掌握整个战略中的核心要素、关键动作、重要资源。

战略千条线，落地一根针，从实际操作看，战略实践的突破口既可能是足以扭转局势、打破困境、打开局面的枢纽，也可能是一个经过反复打磨而形成的可复制扩张，打开全新战略版图的“试验田”，还可能是在市场纷争中通过借势、造势等超常规方式引爆市场或建立护城河的战略营销。

1.聚焦枢纽，找到破局点

在战略实践的过程中，“枢纽”非常重要。毛泽东的战略思想首先强调“指导方针”，就是做什么事情要有个大方向，其次就是强调“枢纽”，也就是在具体的战略实施上要找到枢纽。

什么是“枢纽”？枢纽就是关键驱动点，犹如“棋眼”，棋眼活，则全盘活。枢纽就如同锦州之于辽沈战役，研发和品牌之于华为，牵一发而动全身。

枢纽要从趋势中寻找答案，重要的不是趋势本身，而是趋势的转

变。当拐点出现的时候，时代将释放出潮水般的商机。找到时代变化释放出来的机会点、行业亟待解决的痛点、阻碍自身发展的症结点，将之与自身的新发展战略相匹配，这就是枢纽。

对企业而言，趋势的转变意味着行业的重新洗牌和异军突起的机遇。张瑞敏“没有成功的企业，只有时代的企业”讲的就是这个道理，所谓的成功只不过是踏上了时代的节拍。

以地产领域的战略创新与转型为例，中国城市化高歌猛进、波澜壮阔，创造人类历史的奇迹，其中有很多基于对趋势的把握，以战略为引领而实现成功崛起的企业和故事，既有万达、华夏幸福这样大而强的巨头，也有宋城、彩生活这样小而美的企业。

对区域发展而言，趋势的转变意味着区域分工格局的重塑和城市能级的跃升机遇。

改革开放之初，我国大力发展外向型经济，东部沿海区域成为对外开放的桥头堡率先发展起来；“80年代看深圳，90年代看浦东”，形成了“以北上广深四大一线城市为引领，珠三角、长三角、环渤海三大沿海城市群”的格局。进入2000年后，在西部大开发、中部崛起、东北振兴等战略的推动下，重庆、成都、武汉、合肥等中西部城市快速崛起。2008年是个重要的节点，金融危机导致外贸出口受阻，东部沿海地区产业向内陆和东南亚转移，经济进入转型阶段，经济增长随之放缓。当前，在“一带一路”倡议的引领下，开放重点从沿海、沿江向内陆、沿边延伸，正在形成陆海内外联动、东西双向互济的开放新格局，西安、昆明、贵阳等重要的节点成为战略支点，云南、广西成为延边开放的重要桥头堡，尤其是在消费成为经济发展重要牵引力的背景下，工业时代受交通限制的中西部城市在旅游开发的带动下实现了区域大发展，西安就

是其中的典型代表。

西安这几年成了红遍世界的网红城市，曲江新区是代言西安旅游的重要名片。西安现在坐拥国家中心城市、内陆型改革开放新高地等一系列重量级的城市定位，毫无疑问是这一轮城市化过程中成功崛起的标杆，其成功的起点在于找到了转型发展的枢纽——曲江新区。

◎案例

曲江新区：西安“皇城复兴”的超级枢纽

2002年的西安，正处在的尴尬局面中，城市化浪潮与历史保护两种力量交织，一边是10余平方公里的老城拥挤了100万人口，不堪重负，城市化急需突围；另一边是深厚的文化积淀，历史文化区和建成城区重合率几乎为100%，历史为西安套上一层枷锁。

生活在这里的居民和慕名而来的游客，虽然身处这个中国最大的天然博物馆，却感受不到千年古都的氛围和气象。而彼时的曲江还是长期困扰西安市政府的一个“心病”。20世纪90年代初，曲江旅游度假区与西安高新区同时上马，几年下来，后者撑起了西安城市的半边天，而前者除了完成了一些基础市政配套外，并没有太大的变化，荒地绵延，人烟稀少，毫无发展头绪。为此，西安市政府委托我们进行相关战略策划。

在与时任西安市委书记的交流中，我开门见山地说：“北京是政治中心，上海是经济中心，中国的文化中心在哪里？就是西安。西安要把文化做大，不跟别人比GDP而要反弹琵琶，把千年厚积的文化内存用现代意识和手段来包装，要让人们用全新的眼光来看待西安。在整个中华民族复兴的大背景下，最有示范意义、激励意义的就是西安的复兴，就是汉唐盛世的再现。”

西安的未来在哪里？高新区经过将近10年的开发已基本成型，已经进入精耕细作和见缝插针的时代，进一步大规模扩张的空间不大。老城区改造是民生工程，但对处在城市能级提升关键时期的西安而言，带动能力不足。西安作为中国的文化中心，未来在于成为中国的文化国门，再现“汉唐盛世”，实现“皇城复兴”，而“皇城复兴”的枢纽点就是曲江旅游度假区。通过曲江这个超级杠杆，一头解放老城，再塑古城；一头撬动新城，再造西安。

站在城市发展大趋势的角度来看，其实曲江新区已经进入到即将起飞的前夜。深层次的原因是由于国家的货币分房政策和中国加入WTO的全球产业转移，正在加速推动中国城市化和工业化的进程，一方面带来经济高速增长和城市高速扩张，另一方面带来土地巨大需求和价格持续暴涨，只是之前的主要领导并没有意识到。

曲江新区快速崛起，必须要在两个方面实现突破，一个是讲故事，一个是找资金，前者是做定位，后者是创模式。基于此，我提出了“皇城复兴计划——腾笼换鸟，八马拉车”的构想，即通过开发曲江，有机地疏导古城，还西安一座活着的古城！

所谓“腾笼换鸟”，就是将相当一部分古城的人口和城市功能向外疏导，从而降低古城的人口密度，同时用体验旅游的思路和眼光，大手笔地梳理、整合老城的历史文化资源，重新规划，尽可能地恢复古城风貌，再现汉唐盛世风采，打造“天下第一皇城”。与此同时，把曲江打造成西安未来最有活力、最现代的新城市中心区，从而实现“一石三鸟”的奇效——解放老城、重塑古城、打造新城。

所谓“八马拉车”，就是指用若干个产业引擎启动曲江新城，以大雁塔旅游商圈的改造为起点，大力发展体验旅游，充分整合和复合多种产

业，最终形成一个以旅游、商贸、居住、会展、科教、文化等第三产业为主的新型城区。以旅游产业为“头马”，通过旅游营造良好的环境和氛围；确定曲江作为一个现代服务性新城区的基调和形象，还需要其他引擎的配合——居住和商贸产业的发展既能满足疏导、解放老城的城市化发展要求，又可为曲江的开发迅速地回笼资金；大力发展会展产业，发挥会展经济对吸引投资和带动关联产业的强大作用，同时也是展示整个西安新形象的重要窗口；科教文化产业在曲江的发展将为整合西安的优势资源提供全新的平台，对西安的整体产业水平的提高起到产业“酵母”的作用。

2002年10月，智库向时任陕西省委副书记、西安市委书记汇报了方案，获得高度肯定；2003年3月，西安市人民政府批准西安曲江旅游度假区扩大到47平方公里，由管委会统一规划，同意对曲江旅游度假区的发展功能进行重新定位，改为“曲江新区”，并认为曲江新区是西安城市中心区的重要组成部分，也是未来5年西安城市建设的重中之重，曲江瞬间变成了西安城市经营最炙手可热的一张王牌，在西安这个千年古都掀起了一阵阵超级旋风。

短短两年之后，以大雁塔北广场、大唐不夜城、大唐芙蓉园为支撑，一个旨在再现大唐雄风的体验旅游板块初露头角。在城市运营商的强力推动下，曲江新区为千年古都西安注入了现代性，成了名副其实的城市名片和城市客厅。

忆往昔，峥嵘岁月稠。如今一转眼已经是17年，如今，西安加快实施“文化＋”战略，推动文化产业加速发展，“打造万亿级文化旅游大产业”。2019春节由西安市委市政府亲自主抓的“西安年·最中国”系列城市品牌营销活动吸引了全球目光，让西安一下子成了“网红”城市。曲江新区作为西安文化发展战略的主战场，是“西安年·最中国”活动的核心区，

创造了“不倒翁”“石头人”“提线木偶”等一系列火遍网络的文化旅游IP，成为互联网时代的文化旅游“打卡胜地”。

2019年年中，我又一次夜游曲江，重见故人，看到大雁塔下如织的游客，璀璨光影下的皇城气象，真是感到由衷的欣慰。十年一觉长安梦，昨天的策划，今天的传奇，我想这可能是对一个策划人最高的奖赏吧！

战略枢纽并不局限于某一个具体的事务，可能是一个全新的领域，如商业地产和文旅地产之于万达的转型升级；也可能是一个“化外之地”，如特区之于中国的改革开放；也可能是一个新兴产业，如大数据之于贵州的新兴产业发展；也可能是一种交通组织方式，如渝新欧之于重庆参与国际产业分工调整；也可能是一个超级产品，如汽车万向节之于万向集团的转型发展；也可能是一种商业模式，如C2M模式之于红领集团的智能工业4.0战略；也可能是一种策略打法，如“高配低价”之于小米的快速崛起；也可能是一个新的市场，如海外市场之于华为的GSM业务；还可能是一种管理变革，如成就共享计划之于碧桂园的高周转战略……

在选择破局点的过程中，要以“不求最好，但求最合适”为原则，以“能实现，能落地”为标准，要选择与自身的能力和资源相匹配的破局点，否则，无法落地的战略不管逻辑上多么完美都只能是空中楼阁。破局点选得好，能够事半功倍，四两拨千斤；破局点选得不好，不仅阻力大，而且可能矫枉过正，遭遇报复性反弹，适得其反。

明确破局点之后，就要举全区域/公司之力，持续进行饱和性、压倒性的投入。比如我的家乡贵州，大数据在贵州的“无中生有”堪称经典，当时很多地方政府都制定了大数据产业发展优惠政策，但没有哪个

地方像贵州那样举全省之力发展大数据，最终的结果显而易见，贵州成就了大数据，大数据也成就了贵州。

◎案例

大数据：贵州换道超车的超级抓手

大西南山脉间的贵州，多年来都有些灰头土脸：作为内陆，它没有沿海发达；作为高原，它没有西藏神秘；作为民族地区，它又没有云南那么多的风情；就算是同为盆地的省会贵阳，比之成都，富庶繁荣也差一大截。讲到贵州的贡献，仿佛除了“夜郎自大”和“黔驴技穷”这两个成语外，就只剩下“天无三日晴，地无三里平，人无三文银”的调侃了。

农业时代，平原最值钱。工业时代，沿海最值钱。贵州“地无三里平”、不沿边、不沿海、不沿江，经济发展长期受制于土地、区位和交通等瓶颈，但是在信息时代，只需要一根宽带，数据就可以连通四海。面对前所未有的发展机遇，贵州率先提出打造云上贵州，发展大数据产业，抢占了时代的制高点。

论贵州的自然条件，可以说是大数据的最佳温床。第一，温度适宜，尤其是夏季凉爽，有利于服务器安置与存放，也为高级人才提供了良好的环境。第二，地质稳定，少发地震。第三，水电资源丰富，有便宜而稳定的电力供应。在此之上，更重要的是日鼓鼓的贵州人勇于求新的突破之举，开创性地创造了大数据领域的多个国内第一，包括全国第一部大数据地方性法规，全国第一个省级政府数据集聚、共享、开放的“云上贵州系统平台”，第一个国家级大数据产业国际博览会，全球第一个大数据交易所，全国大数据行业第一赛事“云上贵州”大数据商业模式大赛等，通过率先开放省级政府数据，市场换投资引入龙头企业，创办交易平台和会展赛事打通大数据全产业链。

在贵州发展大数据产业的过程中，战略掌舵人陈刚的作用不可小觑。2013年陈刚从北京市委常委的位子调任贵州省委常委、贵阳市委书记，机缘巧合的是，中国移动、联通、电信三大运营商要建南方数据中心，选址贵安新区，于是就有了大数据的应用在贵州的落地生根，形成一个以数据存储为起点，以数据理论创新、实践创新、规则创新和大数据产业开发应用为特征新产业体系的诞生。首先，陈刚分管过中关村，利用这层关系，推动并促成了中关村与贵州大数据产业发展的合作，并且把中关村的很多企业引入了贵阳，带来了技术、人才和理念。其次，陈刚懂大数据，他清楚地知道，除了经济要素这类优势外，贵州发展大数据很大的优势在于容错性较强。大数据是一把双刃剑，利用不好就会造成数据的安全问题，相比北上广这些容错风险很大的地方，贵阳麻雀虽小，五脏俱全，是非常好的试验场，这是贵阳与经济发达城市相比的独特优势和发展机会。此外，陈刚从贵阳市级层面推动开设大数据知识培训班，对政府系统进行大数据知识培训，他更是身先士卒，亲自开课，开创了贵阳市委市政府人人学大数据、人人懂大数据、人人爱大数据的全新局面，为大数据的发展扫除了政府层面的专业障碍。

如今，苹果、微软、戴尔、惠普、英特尔等世界知名企业，阿里巴巴、华为、腾讯、百度、京东等全国大数据、互联网领军企业纷纷来到贵州发展。高端人才特别是信息相关领域人才持续流入。《中国大数据发展报告》显示，贵州已经和上海、浙江一起成为全国大数据人才流入意向最高的省份。贵州因为大数据，仿佛一夜之间从边缘走到中心，成了中国互联网的新高地，实现了在信息时代区域发展的换道超车。

2.以点带面，打造试验田

新的战略往往意味着规则的改变和利益格局的重组，也就会不可避

免地遇到传统势力的阻碍，所以新战略的实践往往面临着很高的成本，必须统筹解决增量与存量、局部与整体的关系，这个时候，“试验田”的重要意义就得以凸显了。

试验田的核心在于要对全局具有示范和带动意义。在态势还不很明朗的情况下，先行先试，凡是主事者下定决心要打造试验田之时，必是其处在战略转折点之时。就企业而言，如果试验田成功，企业就跃上了一个新的台阶，甚至可能引领一场行业变革；如果试验田失败，企业虽然失去了一次跨越式发展的机遇，但不至于伤筋动骨。

“试验田”是改革开放战略实践的成功经验。伴随着中国改革开放的诸多成就，关于“中国模式”的讨论越来越热烈，虽然众说纷纭没有定论，但是可以确定的一点是，“摸着石头过河”是改革开放最具有代表性的关键词之一，也是一条重要的改革经验，所以过程中几乎所有的改革都是在邓小平所提倡的“试一试，看一看”的原则下进行的，这也决定了几乎所有的改革都是从试验田（即小范围内的试点）开始，成功了再进行推广，然后再制定相关的规定、法律直至宪法。

“试验田”思维对所有的战略实践都同样具有指导意义。“试点”保证了新战略的顺利实施，对于将战略蓝图落地为战略实践、打破战略困局、检验战略可行性、积累实践经验等有重要意义。“小范围”则保证了新战略影响的可控性，一旦出现不良反应，能够及时纠正，成本可控。保持战略弹性则是“试验田”思维的重要内涵。再完美的战略都必然要经历一个与市场磨合、匹配的过程，所以战略完美主义是行不通的。战略的完美就意味着执行的教条、僵化，就意味着丧失活力，抹杀未知的可能。

以苏州工业园区最为人称道的规划为例，大家都知道苏州通过高标

准的策划规划、制度化的保障，实现了“一张蓝图绘到底”，不过苏州规划里很重要的一条经验就是预留弹性空间。通过创新性地预留白地、灰地、临时性用地等灰度空间，开创了刚性控制和弹性调整相结合、“韧性”十足的城市运营模式。

在市场环境不确定、信息不充分、形势不明朗的情况下，通过组建独立的新团队、进行有限范围试验、有限资源配给等方式，保持了战略回旋余地，即使失败了也不影响大局，同时也做到预留管线，一旦成功便迅速铺开。

◎案例

经济特区：改革开放战略实践的突破口

“中央没有钱，可以给些政策，你们自己去搞，杀出一条血路来！”邓小平这句关于特区建设简单的话，几乎凝缩了改革开放的所有智慧。在当时，党的十一届三中全会正式提出把全党的工作重点转移到经济建设上来，但是面对已经形成了几十年的计划经济体制，如何进行经济建设？突破口是什么？当时没有长期性的顶层设计，更没有一张画到底的蓝图，具体的改革措施谁也不清楚，一切都是摸着石头过河。

像邓小平这样一生戎马、“三落三起”的老一辈革命家，用“杀出一条血路来”比喻建立经济特区，其阻力、困难、风险可想而知。细品邓小平的这几句话，我们方能理解他为何把福建、广东选为开放的前沿阵地。其一，闽粤毗邻港澳台地区，有借助外部动力的可能性。其二，正是因为闽粤位于两种政治体制的交汇处，矛盾空前尖锐，1976～1978年，广东出现了铺天盖地的大逃港事件，无数内地人诀别家人、逃赴香港。局面之严峻，让中央意识到改革势在必行。其三，也是最重要的原因，闽粤位于边缘地带，远离中央，作为对台湾地区防卫的前沿阵地，时刻

备战。当时国家的发展战略主要投入在“三线（内地）建设”上，基本放弃了沿海经济发展，大型的项目几乎都没有在广东落户，即使经济特区的探索出师不利也无碍大局。

经济特区本质上是一场以实用主义为导向的探索，一场以“对外开放”来推动“对内改革”的微创手术，一场收益最大化、代价最小化的精明生意。一切被视为洪水猛兽的改革措施，在经济特区里都被默许先行先试，执政者秉承最大限度地宽容——“先看看再说”。一旦尝试成功，其经验便可以有条不紊地向全国推广；一旦失败，则吸取教训，另谋新路，把损失控制于福建、广东一隅。以小博大，以开放促改革，这是广东在改革开放前20年所承担的重大历史使命。读懂这一点，方能读懂改革开放。

试验田的目的是实现“五出”，即：出成果、出机制、出人才、出品牌、出网络。每一个企业或地区都应该用这五出给自己打分。

出成果，使企业获得实实在在的利润和项目的成功。

出机制，做项目获得成功的同时，在后台网络、公司结构、资本运作上都建立完善的机制，保证企业稳健发展。

出品牌，建立或者提升企业的品牌形象，并沉淀为最终的口碑和形象传播。

出人才，在合作的过程中锻炼出一批高素质的人才。尤其在进入一个新领域时，在完成项目或者“开模具”的同时也培养一批人，有了人才，你的模式才能有效复制。

出网络，现在是全球抓药，整合资源。资源人脉、市场网络的建立，可以大大节省时间和成本，进而实现连锁化的产业扩张。

这五出为整体战略供给人才、机制、品牌、网络等，通过打造一个试验田带动整体战略的转型。

试验田的意义在于复制，就像工业领域的模具，是产品的模型。在模具思维下，试验田成功之后，便可跑马圈地，开展复制扩张，推动企业能级的提升。如万达广场之于万达从住宅地产向商业地产的转型、固安工业园之于华夏幸福从地产开发商向产业运营商的转型、告庄西双景之于海诚从地产开发商向文旅运营商的转型。

“开模具”思维能让企业争取到战略主动性。对地产企业而言，多数企业习惯于机会主义随机拿地，拿到之后被动研究做什么，每个项目都不一样。我倡导的是倒过来做，叫作“先开模具后找地”，也就是从企业战略全局出发，结合企业自身的资源与优势，想明白应该主攻哪一个领域，先把模具开好，之后再图扩张。

打造试验田往往是一个反复打磨的过程，要有“十年做一个”的战略意志和持续投入，最终才能在试验田成熟的时候，具备“一年做十个”的能力。万达广场经历了两次失败探索才取得阶段性成功，华夏幸福打磨固安工业园模具用了5年，云南海诚打磨告庄西双景模具用了整整10年。

◎案例

文化演艺：宋城文旅大业的超级试验田

1999年我给宋城做战略策划时，宋城还是一家传统的旅游企业，主要有两大项目：宋城景区和杭州乐园。当时主题公园已经泛滥，景区重资产模式难以为继，为此，黄巧灵问计于智纲智库。

我没有就旅游而谈旅游，而是站在杭州城市发展大势，以及宋城企

业战略的高度，提出要跳出旅游，以“泛地产”的理念做城市运营，建议把杭州乐园及其周边的几千亩土地整体运营，命名为“天城”，取自马可·波罗当年来杭州时惊叹杭州是“世界上最美丽华贵之天城”，开展旅游观光-休闲度假-生活居住-文化娱乐等全产业链运营，打造一个花园式卫星城市，一个微型的“休闲城市”。后来，宋城及时抓住杭州市提出打造“东方休闲之都”的战略契机，创造性提出“休博会”构想并被杭州市政府采纳，“天城”也顺理成章成为“休博园”。宋城借势借力，经此一役，完成了跨越式发展。

宋城的成功引起了全国关注，很多地方政府投怀送抱。之后几年，迷失于地产思维惯性，扩张过快，几乎失控。最后宋城决定收缩回来，重新盘整企业战略，于是就有了宋城的第二次出发。

这次宋城决定聚焦文化产业，这也是回归创业的初心。黄巧灵在下海前曾在丽水管过地方演出团，后来读了古典文学的研究生，研究的是红学（红楼梦），是一个文化情结很深的人。黄巧灵终于想明白了：我不能跟着开发商跑，做地产永远做不过万科、绿城，我应该做我自己，以文化旅游为核心，而不是以房地产或其他。

宋城文化产业的切入点是旅游演出，总导演就是黄巧灵本人。原来宋城景区里有简易的露天演出，后来发现演出比景区更能吸引游客，于是配菜变主菜，改成室内演出，推出《宋城千古情》，很快就观众无数，供不应求，于是又斥资1.5亿元建设3100个座位的宋城大剧院，演出也不断升级，旺季每天演出9场，每年演出1300余场，宋城景区每年数亿元的利润。《宋城千古情》成为宋城集团的超级模具，千古情系列开始受邀在三亚、丽江、九寨等顶流旅游目的地攻城略地，2010年宋城演艺在创业板上市，成为中国文化演艺第一股。

3.借势造势，引爆新市场

酒香也怕巷子深。现在的世界就仿佛一个大舞厅，灯光不停闪烁、时明时暗，音乐时而舒缓、时而激烈，很多人在起舞，但是99%的人都处于黑暗之中，大家都不清楚这些人的模样，因为聚光灯只有一束，只能打给舞台上的主角，光柱外面的人跳得再好也没用。黑暗中的舞者，最大的梦想就是聚光灯在移动的过程中能打在自己身上，让别人发现自己比台上的明星更加优秀，这样一个新的超级巨星就诞生了。

当今时代，营销已经上升为战略问题。战略营销不仅能引爆市场，能在短期内带来直接的效益，更能在消费者心中构建一种全新的认知，成为一条无形的护城河，带来长期的竞争优势。竞争的最高境界是成为游戏规则的制定者和解释者，战略营销就是建立游戏规则的重要方式。

对城市而言，战略营销不是常规的城市内产品、企业、品牌、文化、贸易投资环境等全方位的营销，而是挖掘和传播城市独特性的价值，从而使其一枝独秀、脱颖而出，为人所知所识，发挥“引资效应”，带动城市经济繁荣；对企业而言，战略营销是企业的价值创造力、品牌传播力、渠道控制力等的集大成，目的是有效整合企业内外资源，创造或引领市场。

战略营销不是形象工程，也不是给自己贴上一个美丽的标签，而是寻求错位经营和差异化竞争之道，挖掘个性与灵魂，并用现代的整合营销手段将其传播出来，让更多的人接受它、理解它。战略营销是一个牵一发而动全身的系统工程，是城市和企业发展战略当中的关键环节。

我常说，营销分为三种：挖掘并放大卖点属于手榴弹式的营销，蹭市场热点放大影响力属于导弹式的营销，在时代或行业发生根本性变革

的时刻通过营销将自身塑造成时代的示范和模板属于原子弹式的营销。

战略营销的关键在于对形势的利用，要与时代、行业的重大变革机遇相结合，形成时代、行业变革的标志性事件，“好风凭借力，送我上青云”，便能取得广泛的舆论效应。因此，重磅的战略营销往往会通过策划超级事件或制造超级话题，快速建立市场认知，成为爆款产品、明星项目、全民话题；往往能跳出产品和服务本身，通过代言产品品类、制定行业标准、引领行业模式等，进而掌握行业话语权。

我们当年在做星河湾的策划时就提出，星河湾的广告策划要有革命性的跨越，不单要将看得到、摸得着的东西展示给消费者看，更应将看不到、摸不着、只是感觉得到（甚至有时还包括感觉不到）的东西展示给消费者看，引导消费者去感受、去体会星河湾的生活方式、格调等。广告公司的任务是将开发商的实力、精神、态度总结出来，通过广告形式，让社会了解、让消费者了解引导“房地产界的劳斯莱斯”是怎样用心打造出来的。

战略营销尤其要注重对文化的把握。在日益激烈的市场竞争和区域竞争中，文化常常可以起到化腐朽为神奇的作用。文化承载量越大的项目，其效益释放量也就越大，效益的增长不是加法量级的，也不是乘法量级的，而是原子裂变量级的。未来中国的竞争是文化板块的竞争，谁能把握住每个板块背后的文化底蕴，谁就能掌握竞争的主动权。

真正优秀的营销的精妙之处就在于，注意捕捉特定的历史文化浸染下形成的区域文化个性与社会经济结构及消费心理偏好，然后巧妙地将区域文化底蕴注入项目的理念（概念）开发及市场推广策略之中，以获取厚积薄发、石破天惊之效。如碧桂园借用“可怕的顺德人”、昆明世博会推出“彩云之南，万绿之宗”的云南新形象、茅台的文化酒理念、武夷

山的“千载儒释道，万古山水茶”等。

◎案例

武夷山：抢占人文自然“双遗产”桂冠

1999年，我受邀来到武夷山时看到，这里的旅游市场并不景气，还停留在浅层次的观赏旅游阶段且知名度低，其影响主要限于华东地区，很多人只知道福建有个武夷山，但对武夷山的旅游究竟有什么内涵却不甚了了。由于缺乏系统的宣传，武夷山就像一块未经雕琢的璞玉，“养在深闺人未识”。实际上，武夷山的价值并没有被真正挖掘出来，更谈不上传播与推广了。巧的是，当时的武夷山正在向联合国教科文组织申报世界自然遗产和世界文化遗产，在此之前只有泰山、黄山和峨眉山获此殊荣。于是，如何用最简单的语言表述出武夷山的价值和内涵，成了当地政府颇为头疼的一道难题。

我很快就发现了一个有意思的现象，武夷山的旅游资源虽然不可谓不丰富，但哪一个也不能拿“单项冠军”。

自然遗产方面。论水，武夷山虽说有令人心旷神怡的九曲溪，但比不过三峡的气势、西湖的柔情、漓江的舒展；论山，武夷山虽说也有令人叹为观止的丹霞地貌，但也比不过泰山的雄伟、华山的险峻、庐山的妩媚；论茶，武夷山也有丰富的茶文化，其特产的岩茶闻名遐迩，但比不上杭州的千年龙井。

文化遗产方面。论传统儒家文化，武夷山是朱子理学的摇篮和圣地，南宋著名理学家朱熹曾在此著书立说、生活长达50年之久，但它却无法与山东的曲阜比肩；论佛教，自唐代起就有高僧建寺于山中，素有“华胄八小名山之一”之名，但也无法与五台山这样的佛教名山相提并

论；论道教，武夷山是道教三十六洞天之十六洞天，相传有诸多道教名流在此修炼，却又比不上久负盛名的武当山。

在此之前，武夷山对外宣传的口号都不够理想。例如，因有“桂林山水甲天下”在前，武夷山的“奇秀甲东南”就会有寄人篱下之感；“碧水丹山”一句，虽然可让人望文生义、一目了然，但是没有留给大众充分发挥和延展想象力的空间；“秀拔奇伟”一语，突出了武夷山自身特点的综合和提炼，也为激发游客的联想留有了余地，但是，说到“秀”和“奇”，武夷山当之无愧，而“拔”和“伟”相对就有些牵强。

其实，如果换个角度来梳理，武夷山的优势正在于全能而不是单项。武夷山要想超越名山大川之间的同构性竞争，后发而先至，必须给游客一种全新的形象和理念，并将其概括为一句话，使之成为沉淀品牌无形资产的载体，让人一见倾心、一见如故，从而一传十，十传百。最后，灵感所至，我终于为武夷山找到了形象定位：千载儒释道，万古山水茶——中国武夷山。

其实，“千载儒释道，万古山水茶”并不只是一句简单的广告语，而是某种意义上具有前瞻性的战略定位。它不仅高度概括了武夷山特有的精、气、神，为旅游者的深度体验打开了一扇大门，同时也从一个侧面说明了战略定位的基本特点：唯一性、排他性和权威性。谁都没有想到半年以后，消息传来，几乎出乎所有人的意料，联合国教科文组织世界遗产委员会表决全票通过，武夷山赢得世界上仅有的23顶“双世遗”桂冠之一。联合国世界遗产委员会如此评价：“一处被保存了12个多世纪的极其美妙的景观，拥有一系列优秀的考古遗址和遗迹，包括建于公元前1世纪的汉城遗址、大量的寺庙和公园、11世纪的与后孔子主义（朱子理学）相关的书院遗址……”终于，人文自然双遗产花落武夷山。

武夷山申请成功后，很多名山都跑来找我，说到“三教同山，我们也有！”庐山、嵩山等鼎鼎大名的山都来找我，我很遗憾地说不行了，喊晚了。早起的鸟儿有食吃，喊晚了就没用了，其实中国几乎所有的名山都是三教同山，但所有的人都没有想到用这个方式来解决问题。很多申遗者表示不服气，觉得武夷山用了取巧的手段，但确实是我们先想到、先提出并且把老外征服了。这个办法广为流传后，现在还有很多申遗景点在按照这个套路走，但能不能成就不好说了。

节奏：把握战略节奏

学过音乐的人都知道，节奏是音乐的灵魂，轻重缓急、长短强弱，构成了旋律的主干。没有合适的节奏，再美妙的音符都会乱作一团。

在战略实践中，节奏感与方向感几乎是等量齐观的两个重要因素，方向感是战略发现的过程，节奏感是战略落地生根、开花结果的过程。我大半生都在从事战略咨询工作，经历过的老板、企业或各类咨询项目不胜枚举，我发现优秀的、基业长青的企业，或者说杰出的战略领袖，几乎都是把握节奏的大师。它们（他们）大多数不仅是在起步初期，偶然、被动踩在了点上或踏准了节奏，更重要的是在长期的发展过程中，尊重常识、敬畏规律，结硬寨、打呆仗，从偶然到必然，长期把握节奏。很多企业的衰落，也和节奏失控有关。

节奏为什么在战略实践的过程中至关重要？究其根本非常简单，一方面战略在时间上具有长期性的特点。任何事物的发展及变化都是一个从量变到质变的过程，战略也是如此，从无到有，从0到1，要的是时间的洗练与打磨。

另一方面，战略具有全局性的特点，大到国家、区域，小到企业、个人，都处于一个相互关联的世界当中，外部环境的哪怕微小变化都可能带动整个系统的巨大连锁反应。不光内部资源能力的成熟不能一蹴而就，外部环境的变化发展成熟也有其客观规律。在技术更迭越来越快、市场越来越多变、行业越来越复杂的当下，如何在动荡中踏准节奏，这是最复杂的命题，往往事关成败。

同时，节奏又是最难把握的东西，因为人性使然。战略实践是个长期的过程，是一场马拉松，要耐得住寂寞、咬定青山不放松，但人性总

是喜欢投机取巧、急于求成。这么多年，看到这么多企业和老板起起伏伏，可谓是“眼见他起高楼，眼见他楼塌了”。曾国藩有句话“天下之至拙，能胜天下之至巧”，行百里者半九十，真正聪明的人都在下“笨功夫”，愚蠢的人却总期待捷径。曾国藩多次科举、十年七升，靠的就是“笨功夫”，不读完这本书，不摸下一本书，不完成一天的课业不睡觉。没什么技巧和捷径，以至于湘军后来打仗也是这样。表面看起来不懂取巧、使尽蛮力，但其实反而不留死角、扎扎实实。相反，小聪明之人总要寻找捷径，遇到困难绕着走，基础打得松松垮垮。所以，慢其实就是最快，不走弯路，不留遗弊。

对企业来说，战略节奏会涉及市场节奏、行业节奏、组织节奏、人才节奏等，缺一不可。节奏至关重要，却看不见和摸不着，究竟应该如何设计呢？既要长期主义，又要灵活有度，战略节奏设计的核心就是六个字——“长计划，短安排”。

所谓“长计划”，就是把控战略的长期性，既不能逾越周边环境及行业的成熟规律，也不能逾越自身能力的成熟进程。一方面对整个过程进行有效分解，将长期目标分解成阶段性目标，战略实践的过程懂得抓大放小，只要把这些阶段性目标循序渐进地实现了，也就离终极目标不远了；另一方面培养核心竞争力，比如产品力、品牌力、创新力等，是长线行为，短期内可能影响力有限，但具有复利效应，其日积月累的效应惊人。

所谓的“短安排”，就是保持战略的灵活性，一方面将目标分解成可操作的关键动作，尤其是近期可以实现的关键性动作。为什么尤其强调近期，因为数字经济时代导致我们处在高度不确定的变化中，战略最多能管个三五年，实践性动作最多能明确到一两年。另一方面保持弹性、审时度势。越是在不确定性的时代，越要敏锐地感知趋势变化带来的机

遇与挑战，而且战略本身就是个动态的过程，很多东西是逐步呈现出来的，保持节奏上的弹性与灵活性至关重要。

战略节奏就是要在计划性与灵活性之间找到平衡。很多企业都描绘过宏伟的战略蓝图，甚至也有过很辉煌的起步，但在节奏上的能力差异往往会导致最终结果千差万别。在企业战略实践过程中，谁先发现了新的战略方向甚至付诸实施通常都并不是最重要的，最终胜出者通常都在于把控住了节奏。

1.欲速则不达，节奏千万不能失控

节奏的轻重缓急是把握形势的艺术，遵循事物发展最基本的常识规律。市场、行业、企业个体的发展和成熟都不能脱离客观规律，因而战略节奏规划的底层系统就是对规律和常识的尊重。

在“长计划，短安排”之前，战略节奏要做到有快有慢。该快的快，该慢的慢；该小步快跑抢占先机的时候不能求稳，该打基本功的时候就不能图快，这就是所谓的“慢战略，快战术”。

改革开放40年，市场经济风起云涌，一个个企业飞速崛起的神话让越来越多的企业错把行情当成了能力，追求速度、速度，还是速度。如果把企业看作一个孩子，那么这个孩子需要经历哺乳期、幼儿期、少年期、青春期才会进入成熟期，这是其自身成熟的客观规律。拔苗助长只会导致营养不良、各种危机加速暴露，严重的甚至使企业瞬间灰飞烟灭，而这瞬间往往只是狂踩油门和脱离了常识及规律的必然代价罢了。

想要把握战略节奏，有以下三点需要注意：

一是“通盘无妙手”。比如近现代围棋历史上最伟大的棋手之一李昌

镐下棋并不追求“妙手”，只求51%的胜率，甚至是“半目胜”。再如斯诺克球赛，有两类冠军球手，一类天赋极高，能打出令人叫绝的球；还有一类人貌似平平，最后波澜不惊地拿下比赛。这两类人有什么区别呢？研究发现，第一类天赋型选手通常是短命冠军，难以持续，而第二类选手的职业生涯往往长达十几年。

二是“结硬寨，打呆仗”。太平天国起义，大清正规军抵挡不住，曾国藩回老家组建湘军，消灭了太平军。一个秀才带着一帮农民兄弟，是怎么做到的？曾国藩总结为：“结硬寨，打呆仗”。湘军打过的城市，现在都有很深的护城河。湘军每到一个地方就在城外扎营，挖战壕、筑高墙，只守不攻，太平军束手无策。直到水泄不通，城里弹尽粮绝，再轻松攻克。湘军就是用这种笨办法拿下一座又一座城。别人攻城用一两个月，湘军要用一两年，大部分时间都在挖壕沟，看起来更像施工队，但就是这样的队伍最终实现了胜利。

三是“日拱一卒，功不唐捐”，日拱一卒好理解，功不唐捐是佛家的话，就是功德不会白费，关键是要有日日不断之功。

我们经常会听到“发展失速”四个字，很多企业的失败基于此，发展失速不是失去了速度，而是节奏把控的失速。远近失速，长期目标与阶段目标设计失速，导致最终目标难以实现；快慢失速，要么贻误战机，要么内功不足而夭折。

上帝欲使其灭亡，必先使其疯狂。我们经常看到一些企业家，因为取得一些成功而自我感觉无所不能，眼中满是机会，没有风险。当企业弱小时，一分钱掰成两分花，他们十分小心谨慎；但当企业取得了一些成功时，麻烦反而随之而来，他们觉得机会遍地，而信心爆棚、好大喜功。企业家有雄心、渴望更大的成功本没有错，但把握好节奏十分重

要。失去节奏，唯速度至上，很快会使企业因高速奔跑而体力透支，各种管理资源、财务资源、人才资源成熟速度跟不上企业的扩张速度，摊子越大，漏洞就越多，到头来危机四伏，按下葫芦浮起瓢，最终只能黯然收场。

战略不是简单的数字，更不是梦幻泡影般的臆想。越想实现目标，就越要保持定力与耐心，一味追求速度和急功近利，对企业家来说，失去平和的心态就必然失去定力，失去对常识规律的理性思考往往必败无疑。

◎案例

战略节奏失控的苏宁

近期陷入经营危机的苏宁，正是战略节奏失控的典型案例，苏宁成立于1990年，经历了空调经销（1990年）—电器连锁（1999年）—全渠道零售，多元化经营（2012年）三大阶段，发展成以零售为核心的多元化企业，覆盖“易购、物流、金融、科技、置业、文创、体育、投资”八大产业板块。

然而，经过了30多年发展，苏宁也遇到了重大的难关。自2013年净利润大幅下滑后，苏宁主营业务连续7年亏损，只能通过变卖资产、售后回租等手段扭亏为盈，至2020年，苏宁业绩快报显示巨额亏损已无法弥补；苏宁的投资也未达预期，2017年，苏宁战略投资恒大地产200亿元，恒大历经借壳上市失败、银根收紧、“三条红线”的连续重压，陷入了流动性危机之中，根据后续协议，200亿元转为恒大地产的股权，这笔200亿元的现金持续影响着苏宁的现金流；2021年，因运营成本过高，在为江苏足球队赢下历史上首个顶级联赛冠军后，苏宁足球队宣告停止运营……

利润下滑、关店潮、投资未达预期、融资难等问题源于苏宁的发展战略节奏失衡。2007年，家庭电脑迅速普及，互联网基础设施建设空前加快，电商成为零售业的重点发展方向。此时的苏宁正与国美杀得难解难分，2009年苏宁赢得了胜利，但苏宁创始人张近东认为低附加值的电商模式“不符合商业发展规律”，并未在行业红利期的时候加入。

随着阿里巴巴、京东等电商崛起，苏宁被迫加入电商大战，从引领者转为跟随者，提出了苏宁的多元化发展战略，跌入多元化陷阱，体育、金融、投资、科技、物流等业务板块对主业零售的支撑未达预期。以体育为例，苏宁投资国际米兰和中超苏宁俱乐部，希望投资体育可以服务零售业，提高品牌口碑，但体育难以与主业协同发展。苏宁在多元化发展中采用“先开枪，后瞄准”的策略，业务模式不清晰，金融对标蚂蚁金服，足球对标恒大，物流对标京东，在多元化中陷入战略困局。

在错过了电商这一个风口后，苏宁又在新零售转型上付出了激进的代价，成本过高。为转型新零售，苏宁小店激进扩张，2017年规划3年建10000万家店面，开店速度超过中国规模最大的便利店美宜佳，但快速扩张有速度、缺质量。2019年，苏宁小店迎来关店潮，从店数最多时的5000多家减少至1400多家，并计划缩减至1000家左右。而且，在关店同时，苏宁小店还进行了人员缩编。自2019年11月至2020年4月初，苏宁小店共进行4轮幅度较大的裁员动作，有大区团队已从70人左右减少到不足20人。可以说，苏宁被迫放弃“万店计划”的战略布局后，其新零售转型已经接近失败，此前投入的资金、资源等成本将难以回收。

该全力以赴的时候观望，该稳妥的时候贸然激进，战略节奏多重失速的背后，是缺乏战略远见的表现。

2.长计划：制定分步走的战略路线图

“长计划”的核心是清晰划分战略的阶段性，用长期主义培育核心竞争力，用长远眼光抵御行业或个体的衰退周期。

首先，“长计划”是清晰划分战略的阶段性。大到军事战争战略，小到企业战略，制定长期阶段性计划，并形成可直接指导实践的战略路线图都是成败的关键。毛泽东在《论持久战》中从全局驾驭抗日战争发展趋势，客观、全面地分析了中日双方的优势和弱点，科学地揭示了抗日战争的发展进程和特点，清晰界定了抗日战略的三个阶段，即“战略防御、战略相持、战略反攻”，明确指出通过三个阶段，中国必将从劣势到中日平衡再到占据优势，而日本必将由优势到中日平衡再转向劣势。

“长计划”无论有多长，关键在于划分阶段，事物发展从量变到质变，阶段性的关键意义在于敏锐捕捉变化的拐点。不只是军事，阶段性也同样是市场、行业或企业演进的规律，阶段性的进阶成熟、阶段性的转换升级……不同阶段，能力要求在变、竞争要素在变、行业格局也在变，这对企业来说既是挑战，也可能是异军突起的大机遇。

长计划还要将战略转化为阶段性的“操作语言”。以终为始，围绕最终目标进行阶段性计划分解，既要结合行业及市场发展的趋势规律，又要符合企业个体的能力实际，更要结合外部环境给予的机遇与挑战。

“市场”一般要经历“兴起、成长、成熟、衰退”四个生命周期，“企业”的发展一般也被划分为“创业、成长、成熟、衰退”等生命周期，万事万物都有周期性的规律。任何企业个体的战略节奏设计，起始于对行业或市场的规律判断，客观规律决定了行业或市场发展的形态、规模、竞争要素以及演进趋势。战略节奏的阶段性划分是对长期目标及关键步骤进行全局性的统筹，并分解成阶段性设计。每个阶段最重要的要有关键性目标、策略、组织、人等统筹保障，是客观与主观的协同统一，是常

识规律与战略动作的互补性设计。

其次，“长计划”是通过长期主义培育战略核心竞争力。企业竞争力的差异，从短期来看，常常是各种显而易见的策略带来的差异，如抓住了某种机会快速规模增长（如赚足了某种眼球效应），知名度迅速提升等；但长期来看，核心竞争力往往是产品力、组织力、文化力、品牌力、创新力、资源力等，这些能力的培养是日积月累、水到渠成的结果。因而，优秀的战略领袖必须耐得住寂寞、苦练内功，核心竞争力的打造常常是漫长而孤独的，把有限的精力与财力持续反复地投入并长期坚持下去，最终产生的影响就像滚雪球一样越滚越大。这就是经济学中的“复利思维”，用发展和长远的眼光储备未来。

再次，长计划是以长远眼光提前布局，抵御行业或个体的衰退周期。我们今天所处的是一个数字化浪潮时代，不管主动或是被动，数字经济都同农业文明、工商业文明一样，创造着“信息文明”的新商业文明，在这样的时代裹挟之下，没有什么企业或个体能够独善其身。

最后，克里斯坦森在《创新者的窘境》中提到的破坏式创新，如果在工商业文明时代还是个小概率事件的话，那么到了数字经济时代，就变成了普遍性大概率事件。在驱动人类社会进步发展的三大因素“人口增长、技术更迭与机制创新”中，我们就处在技术更迭的浪潮之巅。船大难调头，越大和越成熟的企业，越容易陷入“成熟市场、成熟模式、成熟资源配置”的路径依赖。战略领袖要保持像鹰一样的视觉，敏锐感知趋势的变化，未雨绸缪、提前布局。

趋势之变很关键，但在行动上要有足够的提前量，“长计划”就是要随时准备好“在阳光灿烂的时候修屋顶”。有人恰恰是在阴天下雨时，甚至是在屋子漏得不行了时才修屋顶，为时已晚。

伴随着数字化的到来，企业增长愈发呈现出不连续性的特点。任何公司都可能面临增长的乏力，能主动变革的企业有可能迎来二次增长，也就是所谓的第二曲线。任何一个行业或者是企业发展到黄金期，即赚钱最舒服的时候，就应该关注“第二曲线”。在暴雨来临之前修缮屋顶，因为一旦当前业务开始走向下坡，这个时候不管是老板、职业经理人还是投资人，大概率都会把注意力放在如何去恢复现有业务的增长上，没有余力去顾及或创立新的业务板块。

我们服务过一家佛山做家具的企业，这家企业7年前请我们做战略顾问，那时正是这家企业营业额和利润的巅峰，我们给出了由“传统家具制造商”向“家居整体解决方案服务商”转型的战略，当其转型到第三、四年的时候，赶上家具行业大势不好，大批同行倒闭，这家企业也很难过，好在他们先知先觉，提前转型，现在已经步入了反弹的通道。再比如万达王健林，每一步战略转型都有足够的提前量。住宅做得好好的时候，突然转型做商业地产，其实那时是住宅地产的黄金时代；第二次从商业地产进军文旅的时候，是他做商业地产做得最好的时候，地方政府争先恐后请他去做万达广场，但他还是毅然进军文旅；虽然后来因为资金状况，把多数文旅项目卖给融创了，万达的重心又开始向真正的文化产业进军，可谓失之东隅，收之桑榆了。

3.短安排：设计灵活的战术节奏

短安排的核心在于战术节奏要保持灵活性、弹性和敏捷性。

战略不可能是非黑即白的，“短安排”首先要保持战略节奏的灵活性。在快速变化的环境当中，战略节奏的设计一定要克服思维定式，时时跳脱出来，复盘战略与组织可能面临的新未来。

任正非曾经说过："我们将保持灰度和妥协，有灰度、不执着，才能开阔视野，看清未来的方向。灰度和妥协不是软弱，恰恰是更大的坚定。战略要用10年甚至更长的时间和眼光去规划，不可能是黑白分明的、完全清晰的，过程中间难免有许多变化，甚至推倒重来。大的方向不能错，大框架要更宏观一些，甚至更虚一些、灰色一些。"战略节奏不是刻舟求剑，要结合内外的变化与发展，一方面敏于发现与捕捉机遇，兵争交、将争谋、帅争机，及时把握稍纵即逝的机遇；另一方面，及时复盘，及时纠偏动作与姿势，快速识别企业正处于严峻环境的信号，并迅速做出反应。

"短安排"要保持战略节奏的弹性。中国市场需求巨大，但城乡之间、地域之间差异也巨大。很多成熟市场的成功经验，复制到中国并不奏效，战略有其适用的市场环境，需要弹性调整战术及动作，而这恰恰是最难和最容易被忽视的。就如同eBay在美国取得了巨大的成功，雄心勃勃地进入中国，挺进全世界潜力最大的海外市场，花重金收购易趣、全盘复制在美国与德国反复验证了的成熟模式、派来最为华丽的管理"梦之队"，结果不到两年败兴而归。有人曾经问过马云关于淘宝与eBay的竞争，马云的回答非常精彩："eBay是海里的一条鲨鱼，可我是扬子江里的鳄鱼。如果我们在海里交战，我会输，但如果我们在江里对峙，我稳赢。"

"短安排"还要保持战略节奏的敏捷性。进入数字经济时代，多方向、多维度、广泛而可快速变化成为新商业文明最鲜明的特点。产业生态变了、周期变了，不同产业、不同要素之间的联系变得广泛而密切了。数字经济时代比工商业文明时代的资源配置方式、产业组织方式演进得更加快速而复杂。这个时候，快速适应市场变化、快速调整组织形态、快速改善生产流程等变得十分重要。在瞬息万变的商业环境中，企

业要使自己的战略节奏与环境变化相协调，敏捷调整节奏，以应付必将到来的挑战。做企业、做战略和做人一样，最难跳出自己给自己画地为牢，惯性与定势常常束缚人们的思考。战略节奏的设计切忌自欺欺人，对已然发生的大变化视而不见。

战略节奏的设计不是一成不变的，而是要快慢结合、进退自如、得失有度。快慢结合，打磨核心竞争力的时候要耐得住寂寞，慢下来戒骄戒躁、苦练内功，捕捉机遇的时候要快，进入快速扩张期的时候要开足马力、全速前进；进退自如，不被发展速度、经济周期、政策变化、资源资本等外界环境所绑架，掌握高峰与低谷的平衡，长期拥有生存的主动权；得失有度，得失之间，取舍有度，敢于及时终止错误的投入，敢于为了长期价值舍弃短期的利益诱惑或利益得失。

权变：在变化中掌握主动权

《儒林外史》曾言："礼有经，亦有权。"权是变，经是不变。不变之中蕴含着变，变化之中又包含着不变，这可以说是东方哲学的基本理念。

当今世界一直处于剧烈的变化之中，变化推动了时代的发展、社会的进步、企业的更迭，是推动人类历史、文化、社会、技术变革的重要动力。

变化是客观存在的，不以人的意志为转移，在某种意义上，有变化才能有生命力。变化又具有两面性，一面是变化带来的进步，从原始社会到农业社会，又到工业社会，再到信息社会，每一次时代的进步都是一系列重大变化演进的结果，过程中必然伴随着一波新的经济浪潮和一大批新兴企业的崛起；另一面是变化带来的危机，成功的企业都是为数不多的踏准时代节拍的幸运儿，大量的企业在时代的快速发展中没能成功踏上节拍，被时代所淘汰。

如果企业对时代的变化浑然不觉，"找不到坐标"，仍固守过去的经验，那么将来必定被拍在沙滩上，被市场淘汰，失去生存资格。就像手机行业曾经的霸主诺基亚，因为故步自封，被浩浩荡荡的智能手机大潮淹没；大润发故步自封，就注定了被收购的结局，被变化抛在了后面。

恩格斯说过一句话非常经典："每一次历史的灾难都是以历史进步为补偿的。"每当经济发展处于换挡期，总会出现一批"迷茫彷徨者"，当然更会产生一群"时代弄潮儿"。能够生存下来的物种，并不是那些最强壮的，也不是那些最聪明的，而是那些对变化作出快速反应的。战略实践也要正视和敬畏这种变化，视它为常态，随着时代的变化而及时应变，

要么抢抓稍纵即逝的机会，布局新赛道；要么及时应对自身战略失误以及“黑天鹅”“灰犀牛”等各类事件，顺势而为、因势利导，不断更新、不断扬弃，只有这样才能在大变革的时代存活下来。

◎案例

故步自封的柯达

柯达的故事比起诺基亚，更具有代表性。“你只要按下按钮，其余的都交给我们！”这是柯达公司的创始人、“大众摄影之父”乔治·伊士曼在130多年前创造的一个口号。当年柯达在模拟影像产业的辉煌超过了今天的苹果，鼎盛时独占了全球2/3的市场份额和90%的利润，但从1997年开始，整个产业发生拐点后，它的市值从当时的310亿美元一直滑到1.75亿美元，蒸发90%以上，2012年不得已破产重组，曾经在千千万万用户心中具有深刻烙印的“柯达一刻”成为历史。

不少人认为，柯达的失败在于没有抓住数字化的潮流。事实上柯达在1975年就研制出了全球第一部数码相机，而柯达的管理层却表示“很漂亮，但不要让任何人知道”。直到2003年9月，柯达才正式宣布放弃传统的胶卷业务，重心向新兴的数字产品转移，再到2009年6月，最终宣布其长达74年历史的KOD Achrome（柯达康）彩卷年底停产。

从柯达意识到胶卷业务的没落再到全面转向数码领域的决心体现，柯达耗费了近30年时间，其背后的原因是多数企业都会犯的“路径依赖、尾大不掉”的错误。

柯达公司主营业务是销售胶卷，销售业绩长期来源于消耗性的胶卷，而不是硬件。以较低价格销售相机，然后从胶卷的长期使用中获得利润。这样的制胜策略经过长期固守和代代相传，变成了不容置疑的“信

仰”。对过去成功经验与成熟路径的痴迷，僵化顽固却强大的集体意识，让柯达在通向未来的道路上越跑越偏。与柯达形成鲜明对比的是老对手富士，面对数字技术浪潮，富士果断彻底结束胶片业务，壮士断腕，成功转型，成为数码影像领域举足轻重的公司。

1.做好战略实验，抓住稍纵即逝的机会

兵争交，将争谋，帅争机，战略实施能否成功的关键在于是否能抓住稍纵即逝的机会。不论是一个国家，还是一家企业，为了在市场竞争中抓住机会、抢先一步，就要具有敢于“做实验”的胆魄，为企业未来发展寻找“转世灵童”。

老子说：“天下皆知美之为美，斯恶已；天下皆知善之为善，斯不善已。”即当全天下的人都知道某条路就是发财之路、某个时机就是生财之机的时候，机会往往已经离我们远去了。领袖之所以被称为领袖，就在于他们能在机会女神尚未向世人展露其绝代风貌时，就可以闻香识真容。所以，敢闯敢冒险，勇于实验，才能出真知；不敢闯，人云亦云，墨守成规，就永远杀不出一条血路，反而最终被机会的反作用吞噬。

事实证明，在市场变化快、方向不明确的情况下，通过战略实验探索新方向，通过牺牲短期的资源效益来换取最接近未来的那条战略主航道，对企业抢抓新一轮竞争机遇具有重要意义。

阿里巴巴是智能时代最敏锐的企业之一，面对新时代的商业趋势，阿里巴巴认为智能商业时代的战略不再有所谓的长期战略规划，即由于环境变化太快，传统的5年、10年的详细战略规划不再有效，取而代之的是“看十年，做一年，长计划，短安排”的战略理念。

◎案例

阿里巴巴的战略实验

讲到中国这40年来的风云人物，马云不可不谈，并不是因为他的事业有多么成功，财富有多么惊人，而是因为他的商业行为对中国乃至世界都产生了深刻的影响。如同齐天大圣一般，马云一路剑走偏锋在市场竞争中抢先一步，创造了互联网界的传奇，搅得周天寒彻，其中幕后很重要的支撑来自阿里巴巴（可简称为阿里）内部大胆的战略实验。

2011年，淘宝如日中天，随后的2012年达到1万亿元的规模。但当时电商行业的商业模式正在发生激烈的变革，B2B、B2C、C2C等电商平台大量涌现，行业内对商业模式未来将走向何方众说纷纭。此时的阿里也处于战略迷茫之境，对于下一步战略方向也无法达成一个统一共识：未来商业模式到底是B2C、C2C，还是美国的搜索引擎＋无数小B2C。这直接导致的结果就是内部资源分配争执不下，团队经常发生摩擦，危机情况之下，马云做出一个非同寻常的决定：将淘宝拆分成“淘宝”“天猫”“一淘”三家独立子公司，配置最厉害的领导带这三个团队，“扔”到市场上去试，即便相互竞争也没关系，目标就是优胜劣汰。而这个决策促使阿里找到了下一步的发展方向。一年后，未来的方向就逐渐明朗起来，由于独立的B2C成本太高，大家倾向于选择能够快速、低成本运营的“淘宝”“天猫”平台而“一淘”作为一个部门再次重回阿里巴巴。

阿里通过战略实验越来越接近未来的主航道，甚至前些年C2B火热的时候，天猫商城推出了一种基于数据智能的C2B模式，承包了美的、九阳、苏泊尔等10个品牌的12条生产线，专为天猫提供小家电定制服务。

从阿里的整个战略实验过程中可以看到，首先要基于长期思考，形成对未来变化的战略预见，对未来最有可能发生的产业变革形成判断，

这个判断是综合考虑高度、广度、深度的战略假设，这个假设要不断地被实践验证和挑战，然后被不断纠正。高效快速的战略实验反馈闭环，可能就是新时代战略变革下的新战略模式。

这种战略打法的关键在于战略预见和快速行动，战略预见指导快速行动，这是一个持续实验、动态调整的过程，预见越来越清晰，行动的方向越来越清楚，战略越来越明确，资源投入也越来越多。传统战略制定的过程变成了预见和行动的快速迭代过程。

这种战略打法的难点在于“虚实结合”，“虚”是战略预见，是战略方法论、哲学观，指导行动；“实”就是战略行动、落地策略，整个行动的核心是落在一年甚至半年的时间框架下，佐证战略预见。两者虚实结合，互为因果，相互支撑，形成目标和行动的快速反馈闭环。既然是对未来的判断，就有不确定性。无论你如何收集信息、思考、推断，当你最后做决定时，总有一步叫基于信念的那一次跳跃，所以你最终的决定必然基于信念。马云“因为相信，所以看见”。在很大程度上，是因为你相信了，你往那个方向努力了，它才一步步地变成现实。“远见最终是拿来证明的，不是拿来挑战的”，正是因为相信，所以最终才能做出来。

所以，战略预见其实也是理性和感性的结合：理性的一面，你要不断地挑战自己，纠正自己的判断；感性的一面，你最终依靠的还是自己对自己信念的相信。这是一个非常重要的辩证思考。

光有战略实验还不够，还需要有与“反复实验”目的相一致的组织形式，构建敏锐收集信息、快速行动、高效反馈的敏捷组织，随时准备好应对问题的战略资源调整。

大家都熟知的“阿米巴体系”便是这样一种组织形式。稻盛和夫将京瓷公司分成若干个阿米巴，每个阿米巴就是一个独立核算小组、经营单

元，如果要活下来，就必须全力以赴。阿米巴体系充分挖掘了员工的企业家精神，让身居一线关键岗位的员工都能在现场负责任地分析判断、创造性地解决问题。

2.把握时代变局，布局新赛道

2020年突如其来的新冠疫情在短短几个月内，演变为全球性“黑天鹅事件”，它让无数各行各业陷入困境之际，也更凸显了战略的重要性。“不确定性的时代，要有确定性的抓手。”当面对不确定性时，只有直面问题和矛盾，敢于担当、主动应变，才能掌握防控和化解风险的主动权，化危为机。

同时，疫情之下，很多新的机会也悄然出现。中国迅速启动了包括5G、大数据、工业互联网、人工智能在内的“新基建”，实质是对中国下一轮的是产业发展和社会管理创新的提前布局。有以钉钉、企业微信等为代表的在线办公、在线教育平台，还有叮咚买菜、盒马鲜生、美团超市、菜划算等卖菜平台，更有“直播带货”这一新经济业态甚至成为助农扶贫的新模式……疫情是危机，也可能会是中国下一轮经济发展和产业升级的一个新起点。

面对变局，“转危为机”，国家如此，企业亦然。微软创始人比尔·盖茨常常告诫员工：“微软离破产永远只有18个月。”华为是一家充满危机意识的企业，一直有着“利剑悬头”的危机感。任正非在《华为的冬天》一文中写道：“十年来我天天思考的都是失败，对成功视而不见，也没有什么荣誉感、自豪感，而是危机感。也许是这样才存活了十年。我们大家要一起来想，怎样才能活下去，也许才能存活得久一些。失败这一天是一定会到来，大家要准备迎接，这是我从不动摇的看法，这是历史规律。”

为了提前把握全球最新变化趋势，从中抓住机会，华为放眼全球，1999年就开始把触角探向世界市场，在国外已经建立数十个研究所，分布在美、英、德、法、俄等国家，以期实现对前沿产品、技术和解决方案创新机会把握。早在2009年，任正非就提出以作战需求为中心的组织整改机制，让听到炮声的人呼唤炮火，前线一发现目标和机会就能及时得到有效的支持。华为不断探索，2019年华为成立战略研究院，和大学、研究机构等一起共同推动理论创新和基础技术创新，确保华为不迷失方向，不错失重大机会。

危和机总是同生并存的，形势有利时，善于看到潜伏着的不利因素，做好应对不利因素的准备；形势不利时，善于把握蕴藏着的转机，坚定扭转不利局面的信心。不确定性越强的时候往往正是巨大商机隐现的时候，是布局新赛道的最佳时机，越是提前谋篇布局，越能得到更多的红利。没有哪一家千亿级的企业，是在风平浪静、确定的情况下冒出来的，它们全都是通过在不确定当中捕捉机遇、反复试错、坚定前行而站起来的。

3.对自身战略失误、经营危机、突发事件的应对

企业在经营过程中，难免面对不可预测的事件甚至不可预见的危机。当出现战略决策失误时，企业要正视问题，面对问题，切忌假装鸵鸟，无视问题，选择逃避。

企业面临重大危机的时候，往往都是上一个大台阶的前夜。稻盛和夫说过：“萧条才是企业成长的最佳时机，克服萧条，就好比造出一个像竹子那样的‘节’来。经济繁荣时，企业只是一味地成长，没有‘节’，成了单调脆弱的竹子。但是由于克服了各种各样的萧条，就形成了许多的‘节’，这种‘节’才是使企业再次成长的支撑，并使企业的结构变得强韧

而坚固。”

◎案例

李宁的“起死回生”

李宁在20世纪80年代是一个传奇人物，曾经在洛杉矶奥运会上夺得三金两银一铜，拿下了那一届最多的奖牌，被称为“体操王子”。1990年亚运会，李宁先生作为运动员代表，庄严地从藏族姑娘达娃央宗手里接过了亚运圣火火种，李宁无疑成为国家体育精神的代言者，从此李宁服装品牌开始崛起。作为老牌的本土体育品牌，李宁一度很成功，2004年，在香港联交主板成功上市，成为第一家在大陆以外上市的中国体育用品企业，2008年借助奥运塑造冠军品牌，并发布了全新口号“让改变发生”和全新logo，次年，李宁销售额为83.87亿元，成为国产运动品牌老大并走向巅峰。

“李宁”之后的衰落，原因在于高峰期运营业绩翻倍增长、表面上形势一片大好的背后，其实掩盖了战略性问题，在高增长期犯下多个致命的战略性错误：如贸然改变产品定位，推出“90后李宁”新形象，结果90后并不买账，还把老客户也给得罪了；业务没有聚焦主航道，盲目多元化，在羽毛球、乒乓球、户外、时尚等多条产品线分散用力；渠道无创新盲目扩张，传统的渠道模式没有升级，拼命增加新的终端店，最后导致可怕的库存危机等。

出来混，总是要还的。战术的勤奋掩盖不了战略的懒惰，2011年尚有近4亿元利润，2012年亏损20亿元（主要是为库存买单）。2015年，年近50岁的李宁被迫重新出山。

首先，李宁痛定思痛，制定“先走出去，再走回来”的品牌战略、国

潮及新零售等一系列的改造计划。抢抓“国潮”新趋势，“中国文化＋运动视角＋潮流眼界”重塑产品核心竞争力。营销方面，瞄准纽约、巴黎、米兰等各大时装周成功走入国际，越来越多年轻群体开始认可李宁潮牌。通过新零售提升营销力，与拥有强大粉丝基础的小米合作打造智能跑鞋等。

2019年，曾经3年亏损31亿元的李宁，通过战略调整终于实现持续的逆转。李宁抢抓新国潮机遇“起死回生”，是企业困境反转的典型案例。回头来看，李宁的反转归根结底是握住了新时代、新变化、新趋势。当前，中国进入了品质消费和精神消费的新时代，当中国人的文化自信越来越强，国潮崛起。李宁正是抓住了民族品牌的推动力，纽约时装周上的华丽亮相与国内消费者“中国产品走向世界”的希冀不谋而合，成功引发民族认同，李宁转身成为国潮的代言。

◎案例

万达的“断臂求生”

中国房地产界，巨头甚多，但大多数企业都不过是“房地产界的富士康”，真正在战略上可圈可点、颇具代表性的当数万达。

王健林在我所认识的地产老板当中是最有战略眼光的人之一。从某种意义上来讲，他有着天才般的战略眼光和战略思维，对未来的把握和大格局判断这方面，中国可能没有多少人能比得上他。尽管万达这几年遭遇了一些问题，但作为一个战略驱动的公司，万达具有很高的研究价值。

王健林带领万达成为房地产界的翘楚，很大程度上归因于王健林能够洞察新机遇、布局新赛道，始终坚持谋变，围绕时代变迁在进行业态

组合和经营模式的创新与进化。早年由于住宅地产门槛太低，竞争激烈，万达选择进入高门槛的商业地产市场，通过商业地产形成核心竞争力；基于文旅新时代的来临，万达开始在影视、体育、亲子、文旅等消费产业布局，作为其多元化战略之一；第三波互联网科技兴起，万达加大去重资产化的步伐。

2017年像一道分水岭，万达在内外交困的重大危机下，踏上一条去房地产化道路，王健林带领万达给中国业界上演了一幕教科书式的断臂求生危机应对大剧。

2017年，万达被国家点名批评、银行断贷、股债双杀，被限制后，庞大的房地产组成的万达面临资金链断裂的风险，存活、减负成为万达迫在眉睫的事。王健林果断出售了文旅项目、万达酒店、足球俱乐部、万达物业等资产，一年减债2000亿元。2017年，万达以93亿美元的价格将76家酒店和13个旅游地产项目出售给融创中国控股，同时也以23亿美元的价格将77家酒店出售给富力地产。其后一年，万达通过向融创及中国三家最大的互联网公司——腾讯、苏宁、京东出售其14%的股份而获得了54亿美元的注资。然后通过成立以轻资产为主、重资产持有为辅的万达商管集团等一系列的组织变革，调整集团组织架构，完成了集团战略的调整。

拈轻“弃”重的万达轻资产战略初见到效果。2018年，万达服务业收入1609亿元，占总收入的75.1%，房地产收入仅占24.9%。应该说万达已经不是房地产企业，而是以服务业为主、有房地产业务的综合性企业集团。2018年开业的万达广场中，轻资产已达19个。新发展的58个万达广场中，轻资产达50个。从2019年起，开业的轻资产广场超过一半。

回过头来看万达的轻资产转型之路，其实是不得不走的（也是顺应

时势的）一步，过程异常艰辛，庆幸的是这一场剥皮蚀骨的痛终于换来了万达的脱胎换骨。一是，其实早在2015年7月，王健林就发布了“万达旅游发展战略”，表示万达正全力转型。那时候万达已经意识到房地产是强周期性行业，好几年差几年，在周期变化中有很多企业死掉，大型企业通过开发比较多的项目似乎可以一定程度熨平周期，但是不可能完全摆脱周期。二是，房地产现金流不长远。房子不是快销品，更新换代是很慢的，很多人买一套房子住一辈子，甚至传承几代人。一个国家城市化率达到70%左右，房地产市场就会萎缩。所以，大势所趋，万达一定要坚决转型，而2017年的危机事件成为万达提前完成转型的快进键。

王健林在接受《财新》专访时这样解释卖产的原因："要说背景，应该说是国家政策、发展环境是大背景，企业发展总要顺势而为，这个势就是国家经济发展大趋势。"

如果说胜仗谁都会打，那么这场败仗可以说打出了王健林战略家的风采，没有谁能一生不败，如何在败军之中快速止损，壮士断臂，保留元气，需要极高的战略素养。不怨天、不尤人，不认命，干脆利落，认赌服输，争分夺秒地跟随趋势一起变，主动“瘦身”，比起那些垂死挣扎、固守待援、负隅顽抗最终留给社会、银行、伙伴一堆烂摊子的企业，王健林可以说是不失英雄本色了。

第9章 如何避免战略陷阱

40多年来，中国经历了一个前所未有的雄心时代，与世界上其他任何地方相比，这里每平方公里的土地都上演着更多的人间悲喜剧，无数人在这场财富狂欢盛宴中分得了一杯羹，找到了通往财富大门的密钥，尤其在今天，各类资本助推着一个个不切实际的梦幻泡影。许许多多的企业家在这条路上取得了世俗的成功，除了他们个人的努力与天资之外，成功有一大部分要归因于这个雄心时代。遗憾的是，可辨认的事实真相却不多，很多故事隐藏在重重帷幕之后，坊间流传的多是一些流言蜚语。

从“中国饮料大王”李经纬、名震中华的牟其中，到巨人奇迹的缔造者史玉柱；从说出“一个亿的小目标”的王健林，到龙湖创始人吴亚军……林林总总上千位企业家，我作为一个身份特殊的社会观察者，或曾同他们打过交道，或曾长期近距离地观察过他们。

有些企业家之所以会在风云变幻的经济大潮中起起落落，无非是因为人性的三大特点：贪婪、侥幸和虚荣。当其中大多数人因种种原因或落败或退出江湖的时候，舆论无一例外都是从经营上去总结他们的失败之因，对照与他们同出于草泽而今功德圆满的少数幸运者，他们的失败归根结底还是为贪婪、侥幸、虚荣所驱驰。

人性的这三大特点中，隐藏着诸多的战略陷阱，不止他们，即便是现在风头正劲、一时无两的企业家，若无法驾驭这三大特点，“死亡”也只是早晚的问题。实际上，小到一个产品，中到一个市场，大到一个行业，从无到有、从小到大都有其成长的客观性，这是不能忽视的常识，揠苗助长、急于求成，最终结局多是一地鸡毛。基于人性的贪婪、侥

幸、虚荣这三大特点，我们总结出七种极具典型性的战略陷阱，并加以相应的案例说明。下面，就让我们在一个个令人扼腕叹息的故事与传奇中，看看那些曾经叱咤风云的大佬是如何折戟沉沙、走向灭亡的。

人性弱点与战略陷阱

1.贪婪

马克思在《资本论》里曾说过：“资本如果有50%的利润，它就铤而走险；为了100%的利润，它就敢践踏一切人间法律；有300%的利润，它就敢犯任何罪行，甚至冒绞首的危险。”

在贪婪的驱使下，难填的欲壑会让人失去对时势的准确判断和对自我的清醒认识——殊不知，这就是走向灭亡的第一步。

陷阱一：过度超前陷阱

第一种由贪婪引发的战略陷阱是过度超前。企业为保持市场领先，需要保持对技术、业务、产品、模式等的不断创新，以确保时刻对时代趋势的敏感。比较合理的创新是适度超前，要尊重市场、技术与行业的发展规律和所处的阶段，用动态、发散、辩证的方式去把握企业这艘大船的航向。春种秋收、瓜熟蒂落是自然的规律和节奏，揠苗助长永远只能是自欺欺人的骗局。

汉能集团的李河君就是前车之鉴。我虽然没有直接和李河君交流过，但和汉能集团或多或少打过一些交道。几年前我们去硅谷考察时，汉能集团的高管专门接待过我们，带我们去参观汉能斥巨资收购的美国实验室。但即使在汉能最风光的时候，我都为他们捏着一把汗。李河君的行事风格太过于激进，他虽深知汉能面临的技术难关和商用瓶颈，但想利用资本滚雪球的方式实现超常规的发展——殊不知，一口是吃不成胖子的，只能把自己撑死。

应该说，李河君的愿景很伟大，也很令人振奋，汉能集团所涉足的薄膜发电技术也曾被视为最有前景的光伏技术。但至目前，该项技术无论是成本还是转换率，都比不上晶硅光伏技术。而且因为技术投资巨大，汉能不得不用各种融资手段去填补现金流的空缺。产业园的盲目扩张随之而来，短短几年内，许多城市遍地开花，他们甚至将大量优良资产进行质押。在经历了股票暴跌时被香港证监会叫停买卖和国家收紧对光伏电站建设的补贴政策后，汉能终于走到了悬崖边缘，沦落到连工资都快发不出来了。或许历史会证明李河君眼光的正确性，薄膜发电终将改变世界，但这个未来究竟有多远，谁也不知，至于汉能最终能走多远，也只能且行且看了。

总之，战略的时机把握，以超前半拍为恰到好处。在平静的海面下找到趋势的潜流，让企业行船“适度超前”，顺应大潮的流向，借势、借力，以立于潮头，成为时代的“弄潮儿”。

陷阱二：“大跃进”陷阱

第二种贪婪引发的战略陷阱是“大跃进”。

罗马不是一天建成的，企业发展新业务、推广新产品和新模式也不是一蹴而就的。斗志昂扬、激情饱满、全情投入的确非常必要，但如果忽视战略节奏的把控，往往会欲速则不达，结果常是入不敷出、难以为继，在一场声势浩大的运动后走向灭亡。

昔日的顺驰就是这样的。顺驰成立于1994年，是天津的一家本土企业。1999年，其销售额不过2亿元。2004年，孙宏斌高调提出“赶超万科，成为全国的‘NO.1’，3年后做到300亿元甚至500亿元，10年后做到

1000亿元”的目标。今天看来，市值几百亿元甚至上千亿元的地产公司并不鲜见，但放在2004年，这个目标足以令业界哗然，其急于求成的心态暴露无遗。

当时，顺驰以强势的姿态在全国攻城略地，在短短一年时间里，储备土地面积近千万平方米，用于天津和异地买地的资金超百亿元，企业的员工也从几百人激增到2000人以上。为了速度，顺驰接连犯下致命错误，对市场判断过于乐观，忽略了宏观调控的威力；对项目布局过度随意，从一线城市到四线城市大显“通吃”神威，资源配置与速度严重脱节，透支了财务资源（2003年时，顺驰自有资金不足10亿元，而购置土地金额超过了100亿元），加上前期建设投入，顺驰陷入严重的资金危机；另外，人力资源严重跟不上扩张需要，20多岁匆忙上任的总经理比比皆是。快速疯狂扩张的顺驰，尽管拥有了令业界羡慕的庞大土地储备，但严重透支了企业财务及人力资源。顺驰遇到了几乎所有快速扩张的企业都会遇到的“大跃进”陷阱，直接导致其危机的“资源匮乏症”只是表象而已。

当危机初现端倪之后，企业如果不赶紧刹车，常常会面临祸不单行甚至完全失控的局面。2005年中国楼市迎来大调控，由于对市场判断乐观，对宏观调控的力度和效果估计及准备不足，高速扩张的顺驰资金链断裂。2006年，顺驰正式签署了股权转让协议。孙宏斌以12.8亿元出让了55%的股权给香港上市公司路劲基建，失去了对顺驰的绝对控制权，顺驰从此成为“因扩张过快而资金链断裂”的失败案例代表。2007年路劲基建再次注资9亿元，拥有顺驰94.7%的股权。

高速周转、快速扩张的模式颇具颠覆性和竞争力，但超速增长背后隐藏的危机也会加速暴露，顺驰终究没能逃过“青春期”成长的烦恼，终究还是“其兴也勃，其败也忽”。但我认为更值得深思的是“顺驰人”疯狂

追求速度的心态。如果把握好节奏，顺驰能够成为一家非常优秀的公司，但如果把握不好，它就要为盲目扩张造就的“奇迹”付出代价。总之，事实胜于雄辩。

如今逆风翻盘的史玉柱，也曾因急于求成而摔得很惨。1989年7月，安徽青年史玉柱来到深圳淘金，凭借耗费9年时间研发的排版印刷系统软件以及广告宣传，赚到了他的第一桶金。1990年，他到珠海继续创业，创办巨人集团。之后他继续放手一搏，利用广告宣传，巨人成为资本金过亿元的中国计算机行业的领军企业。史玉柱本人也被评为了中国十大改革风云人物、广东十大优秀科技企业家。在事业巅峰期，史玉柱决定建造标志性建筑—巨人大厦，为争一时之气，史玉柱将大厦层数定在了70层，预算为12亿元，工期6年。之后，他一边卖楼花搞预售，一边进军保健品和药品行业，公司开始全面多元化——在计算机、保健品、药品等行业光独立的分公司就有30多个，还设计了“三大战役”“八大方面军”，直接“参战”人数高达几十万。但建造巨人大厦的资金黑洞越来越大，史玉柱不得不抽调保健品资金去填窟窿，巨人集团的财务危机渐渐浮出水面，并最终崩盘。盲目追求多元化，结果资金因多线作战被套死，巨人集团便失去了抗风险能力——一个小窟窿，就拖垮了整个公司。盲目追求发展速度，只会导致企业膨胀，在轰轰烈烈之后，等待其的只有灭亡。

史玉柱的过人之处，就在于摔了这么大一个跟头之后，还能重整旗鼓，东山再起。但比起现在的“金融玩家”史玉柱，我更喜欢当初那个“一事能狂便少年”的“小巨人”。经历过重大挫折的他，已经从热血青年变成了精明的商人。

陷阱三：四面出击陷阱

第三种由贪婪引起的战略陷阱是四面出击。

大部分过度超前的企业家只是被贪婪蒙住了双眼，误判了形势和自身能力，或对时机的把握出现了差错，但是他们还是“弱水三千，只取一瓢”的专注者。相比于他们，那些失败的四面出击的企业家就完全是“咎由自取”，偏离主航道导致等待他们的只有灭亡。

一些企业家在完成原始积累或是获得一定的成功后，便会开始迷信投资多个领域实现财富倍增的神话。这种企业家大部分没有经历过产业资本的洗礼，其财富主要来自股市或期货市场，用起钱来往往“一掷千金”，毫不心疼，这种人的财来如风雨，去似微尘。直接通过金融资本发财的企业也好，企业家也罢，如果想要继续在商海中冲浪，那就必须补课，而且付出的代价不会低。

乐视网，曾经的创业板第一大牛股，在老板贾跃亭的带领下开创“七大生态化学反应体系”，其从一个视频网站，先后跨界到超级电视、手机、汽车、生鲜等，业务涵盖互联网视频、影视制作与发行、智能终端、大屏应用市场、电子商务、互联网智能电动汽车等。巅峰时，其市值在不到3年内增长30倍达到1700多亿元。2016年，一度如日中天的乐视开始摇摇欲坠：先是乐视网对乐视影业98亿元的天价收购因监管问责而宣告失败；紧接着，年底又爆出乐视手机资金紧张，拖欠供应商款项的传言；之后，陆续发生贾跃亭股权质押爆仓风波、乐视融资危机、乐视体育业务全线溃败、乐视北美公司大裁员等种种事件。2017年4月，乐视正式停牌，而贾跃亭也辞去了其上市公司乐视网的总裁职务，“乐视帝国”分崩离析。乐视披着生态的伪外衣，企业业务过度延伸，四面出击，形成一人追多兔的不堪局面。

曾经有人问，贾跃亭会是下一个史玉柱吗？和当年的史玉柱相似，

贾跃亭靠着多元化生态布局，打造了多个“烧钱无底洞”。35岁的史玉柱欠下了2.5亿元债务，巨资修建的巨人大厦拖垮了巨人集团，之后史玉柱东山再起，竟然把之前欠下的债务全部还清。其实如果他申请破产，完全会有不一样的结局，但史玉柱要负责到底，这就体现了大企业家的底气与修养。无独有偶，乐视崩盘后，贾跃亭也曾表示会负责到底。但几年时间过去，泥潭深陷的乐视没有创造出奇迹，贾跃亭还在大洋彼岸追逐造车梦——从这点来说，他不如史玉柱。

对企业家来说，战略的重点常常不是抓住机遇，而是拒绝诱惑——不做什么比做什么更重要。贾跃亭就是不懂拒绝的典型，他的确找到了“金矿”，也被潮水般涌来的资本推上了山巅，但问题在于他没能控制住局面。小时候父母给我讲过一个故事：兄弟俩发现了一个装满财宝的山洞，老大很老实，只拿走了一件宝物，而老二野心太大，把所有能装能带的宝物都放在了身上，最后山洞门关了，他自己被困死在了里边。面对“金矿”的贾跃亭，产生了无限的联想，觉得随便做一做，自己的事业就可以无限地延展，放大成百亿元、千亿元规模的产业。这种故事在现代商业社会中比比皆是，面对巨大的诱惑，能全身而退的人实在少之又少。

规律是不以人的意志为转移的。四面出击的结果，往往是短期内可能看起来收益颇丰，但是由于偏离主航道，核心竞争力逐渐缺失，一旦遇到资金链紧张或者行业风险，“企业大厦”将迅速崩塌。

2.侥幸

我常说，中国有许多企业家在偶然中成功，在必然中被消灭——成功蒙蔽了他们的双眼，他们每一个人都相信自己就是时代的宠儿，独得上天的眷顾，但现实往往会给他们一记响亮的耳光。

陷阱四：机会主义陷阱

第四大陷阱，是由侥幸导致的机会主义。机会主义只能造就一时的神话，却会在一瞬间消失于时代的滚滚洪流之中。风云转瞬即变，也许是因为成功与财富来得太容易了，企业家倘若因投得一时之机，错把偶然当必然，而不能根据情势之变迁及时地调整策略，那么，他离栽跟头也就不远了。

有一些企业家完全是“小生意人”思维，错把别人的成功和行业风口当成机会，而真正的机会要符合市场发展的客观规律。企业家选择机会不仅要契合自身的发展现状，还得看清行业发展阶段和技术成熟度，切忌随波逐流和只做短线。

这不禁让我想起一位知名企业家——许家印，在我看来，其人“赌性”实在太重。应该说，老板都有“赌性”，但像许家印这种赌法我从来没见过，他不仅仅赌经济，方方面面都在赌，而且几次看似要输，却都赢了。当年许家印到广州扯旗单干，广东的老板们对他不屑一顾，给他取了个外号叫作“响尾蛇导弹”。许家印这个人的厉害之处在于洞悉人性，他的产品永远是极便宜的，开盘必特价，特价必升值，怎么吸引眼球就怎么来——捡便宜的人肯定大有人在。这种做法高效率低成本，恒大低价入市，寻找周转，从此异军突起。

2007年开始的金融危机，让快速扩张的恒大几近破产，一些财力雄厚的潮汕籍老板甚至还向我咨询能不能收购恒大，其中甚至有人和恒大内部进行了实际性接触。四面楚歌的许家印孤注一掷推动恒大在香港地区上市，如果上市失败，就真满盘皆输了。那段时间许家印成天跑去香港地区，结交郑氏父子，用各种手段拉近关系，终于获得郑裕彤的青睐，签订了饮鸩止渴式的对赌协议，拿到了救命钱。后来上市的时候，

股价破发，郑裕彤又帮忙站台，让他站稳脚跟。恰逢我国出台“4万亿元刺激政策”，全中国的房地产企业一下子活过来了，恒大几百万亩的土地资源一夜之间成了巨大财富，濒临死亡的恒大一下子赢得了一个新世界，这也为许家印后来成为中国首富铺平了道路。

“赌性”是老板共有的特质，但像许家印这种“超级赌王”，我第一次看到。此人确实是“超级枭雄”，在高风险、高收益的路上，同时出发、同样做法的其他人纷纷退场，只有他还在高空作业，辗转腾挪，让人看得胆战心惊。或许真有逢赌必赢的人，或许偶然真的能成为必然，或许在河边走真能不湿鞋，但这就超出我的认识范围了。

3.虚荣

曹雪芹曾写道，“世人都晓神仙好，惟有功名忘不了”“世人都晓神仙好，只有金银忘不了”。“忘不了”这个词用得妙，很多事只有得到过的人才知其滋味，名声和金钱尤是如此。对战略统帅来说，此二者极其容易使其迷失。

陷阱五：统帅迷失陷阱

统帅迷失分为两类，一类是政治情结过重，避实向虚；一类是耽于享受，丧失动力。

在中国，有一类老板对金钱的兴趣远没有对名誉、地位、权势以及影响力的兴趣浓厚，也就是说，他们有非常强烈甚至狂热的政治情结。他们的案头置放的是中国的传统经典，诸如《道德经》《孙子兵法》《资治通鉴》等。但因造化弄人，他们的仕途阴差阳错没有出路，于是

便纷纷下到海里，乘风破浪。

受儒家政治文化思想“学而优则仕”的影响，企业家获得政治声誉，对企业的发展确实有一定的好处，但企业家的政治情怀太过于浓厚，企图用情怀或政治理想治理企业，最终将扰乱企业经营。

南德集团的前董事长牟其中也是一个典型的例子。1991年，牟其中倒卖飞机成功，这也许正是其失败的开始。用中国的轻工物资去换苏联的飞机，是原始的“以物易物”贸易，但所涉数额巨大，又欠缺信用中介，操作环节繁杂，成功的可能性几乎为零。一般的头脑清醒者想也不敢想的疯狂事，牟其中却硬是把它变成了现实，难怪当时的人们把他神化了——如果他自己也以为自己无所不能，那其后的失败便是迟早的事了。

其实，牟其中芝麻开门式的奇迹，可以说是一场天算胜过人算的赌博，皆因正好遇到苏联解体（不要说资源，连国土都要重新划分）。那时苏联国内局势的空前动荡，才使得他们决心冒一次天大的风险，飞机掌控部门对明天未知，一咬牙：“再不冒险，以后恐怕连冒险的机会都没有了。”于是，在没有任何保障的情况下，飞机先期飞抵中国，牟其中凭此拿到了第一笔资金，并由此启动了交易链。牟其中成功了！这正应了美国作家马克·吐温的那句话：“虚构的故事要讲求逻辑，现实的故事则不必顾忌逻辑。”牟其中硬是用“空手套白狼”的手法把4架图-154换了回来，从而演绎出了一个前所未有的商业传奇。

既然“空手”可以倒来飞机，那么，世界上还有什么做不到的事情呢？这个偶然的巨大成功膨胀了牟其中的“革命理想”，其想象力得到了空前的释放：一会儿想在满洲里搞一个东北亚经济区；一会儿想发射卫星；一会儿想把喜马拉雅山炸个口子，让印度洋的暖流进来，把西藏变

成江南；一会儿又谋划着在地球上建几个硅谷，最后想来想去，把自己送了进去。

“知人者智，自知者明”，这是生存智慧的绝佳写照。知人者，即知晓这是谁人之天下，这是何样之社会，这是怎样之环境；自知者，即清清楚楚、明明白白地知道自己是谁，有多少斤两。这两句话说起来简单，却需要一生的修行。

另一类统帅迷失陷阱指的是创业者“夭折”。在企业不断发展壮大并获得一定成绩之后，创业者便往往会开始迷信“自动运转”，失去企业创立之初的“初心”，表面上人还在公司，但不抓战略、疏于管理，进取心缺失，虽有统帅之名，但已无统帅之实。

成立于1992年的海鑫钢铁集团，在前任董事长李海仓的带领下，在10年之间发展成了一个以钢铁为主，以房地产、水泥等为辅的大型企业，李海仓自己也成为身家数十亿元的大富豪。但天有不测风云，在事业发展的黄金期，李海仓却因为生意摩擦被枪杀于办公室，正在澳大利亚留学的其子李兆会仓促之间回国接班。当重任都压到肩头之初，李兆会仿佛一夜间长大，全身心地投入工作，在他上任的第一年，正值“非典”肆虐，随之而来的是煤价高涨、用电受限、运输紧张，但李兆会危机处理得不错。在他的带领下，2003年成为海鑫钢铁集团发展最好的一年，这一年海鑫资产总值达到50多亿元，漂亮的业绩让公司上上下下的质疑者哑口无言。

但事情随后出现了变化，与每天泡在车间的父亲不同，李兆会对资本市场的运作更感兴趣，在专心搞钢铁3年之后，李兆会就去北京试水资本市场了。当时正值全民炒股的高峰，手持数亿元现金的李兆会通过海鑫实业和海鑫钢铁先后投资了光大银行、新能泰山、万向德农、益民

集团、中化国际、太钢不锈、日照港等，获利近40亿元。在资本市场上，李兆会风光无限，但在实业领域，由于钢铁行业周期性衰退的到来，全行业平均负债率上升接近20个百分点，海鑫也难以逃脱。资本市场上的风光并没有挽救李兆会的海鑫集团。由于长期待在北京，他对公司事务的介入逐渐减少，集团陷入管理混乱的窘境，资金链出现断裂，亏损负债进一步恶化。后来，该集团更是陷入全面停产的泥沼，加之遇上钢铁行业遭遇寒冬等影响，最终破产。

陷阱六：故步自封陷阱

对企业来说，昨天的成功可能会成为今天的失败。当发展到一定阶段，并且取得骄人的利润和知名度时，一些企业便会开始迷信自身的技术权威，将目光锁定在短期形成的丰厚利润上——企业家本人也开始走上人生巅峰，太多的金钱与利益蜂拥而至，太多的谄媚者溜须拍马，太过舒适的环境让他们忘记曾经的腥风血雨，也让他们忽略了“山雨欲来风满楼”。

故步自封就是路径依赖，盲目维护自己昨天的成果，而对外部环境的变化视而不见，难以接受新事物，不根据行业发展趋势和市场需求的变化而开展新的探索——这样的企业家直接表现出高度的自负，自负到觉得自己讲的话都是正确的，“我们的流程制度都是正确的，我们的方向、团队都是正确的”，最终难逃被市场淘汰的命运。

从时代先驱的数字英雄到落寞的败局者，雅虎的“过山车”历程甚至还不到10年。1995年雅虎上线时，创造了最早的门户网站的概念，造就了成立一年就登陆纳斯达克的神话，市值达到1280亿美元。1996～2006年这10年间，雅虎的营业额增长了260倍——一直是全球互联网排

名第一的公司，并且长期压制住了美国在线和微软的MSN。在2006年全球互联网公司前20名中，雅虎、雅虎日本和雅虎中国分列第1名、第7名和第14名。同一年，当时的Facebook同意以10亿美元的价格将公司出售给雅虎，但就在交易前，雅虎临时变卦，试图将价格压低到8.5亿美元。这种出尔反尔的行为让扎克伯格颇为不满，扎克伯格当众撕毁了协议书，原本谈妥的交易也随之告吹。如果说，雅虎仅仅是拒绝收购外部公司，那么问题还不算大，更大的问题是，它一直“坚定地”固守着自己的模式。进入新世纪后，搜索引擎的兴起对门户网站产生了巨大的冲击。相比于传统门户网站，用户更偏爱通过个性化、精准化的搜索引擎来获取信息，雅虎由此开始由盛转衰。自此，雅虎的故步自封让其开始一次次错失电商、视频、社交网络、游戏等领域的良机，这头曾经的互联网行业开山鼻祖式的“大象”日益被市场边缘化，终被市场淘汰，而最后仅有雅虎日本存活。其实，雅虎的倒下也不算冤枉，历史曾给过它太多机会。

美国有个很重要的指数叫标普500，它引用的是美国500家主要上市企业的股票价格，几乎涵盖了所有行业。通过历史数据来看，2006～2016年，500家上市企业当中有180家企业发生了变动，它们离开或者重新进入了标普500指数。随着企业增长和迭代速度的变快，很多人都预测在未来15年（2017～2032年）当中，500家公司里面可能会有75%的公司被你从未听说过的新公司所取代。我们熟悉的诺基亚、柯达都是著名的被退出者。可以预见，在不久的未来，将会有更多知名企业倒在故步自封的陈年旧梦里。

陷阱七：政商关系陷阱

最后一个战略陷阱——政商关系，可以说综合体现了人性的所有弱点，也是最复杂的陷阱。

政商关系是中国商界的一个古老命题，中国经济是政府主导型经济，中国式战略从某种角度上来说，是一门微妙的“政治经济学”。在算经济账的时候，也一定要考虑政治账，这是中国的国情。项目的成功不仅要有经济效益，还要有社会效益。政治、经济可以相互转换，转换得好，各得其所；把握不好，要栽跟头。所以，杰出的战略策划应该既能为政府排忧解难，又能为市场增添效益，比翼齐飞。企业在发展过程要考虑政府因素的存在，要做到尊重或亲近政府，但一定要远离政治。中国几乎所有成功的企业家，无一不是极具政治智慧的。而失败的企业家，很大一部分就是落入了政商关系陷阱。

企业政商关系破裂多体现在产权改制、进军战略性产业等过程中，企业要审慎处理与政府、国企的关系问题，警惕其中的政治风险。

中国20世纪80年代末90年代初的那一批企业家，鲜见风平浪静，大悲大喜常伴随着他们一生，李经纬就是其中的典型代表。李经纬这个人最大的特点就是他敢于踩线，敢于闯。他本来只是健力宝的看门人，但他把自己当成老板，这就是他一直在刀尖上舔血、跳舞的一个很重要的原因。

在下海后，虽然我和健力宝不再来往，但是依然很关注这家企业。2003年的一天，我去广州，在广州的中山东风路居然发现了一个健力宝大厦。当时一个企业能够在广州这种寸土寸金的地方建一个总部大楼，可是极为罕见的，而且这意味着健力宝把总部搬到广州了。当时我就担心，健力宝这个做法可能会恶化跟三水县（现已改为三水区）当地政府的关系。

之前我给李经纬当顾问的时候，就已经深刻感受到他跟当地政府的关系非常恶劣——矛盾由来已久，李经纬跟三水县领导严重不合。他的眼睛是向外的、全球化的，接触的经常是中央领导这种级别的（而一个人如果见大场面、大人物多了，就习惯了），这样他肯定跟地方县委书记那些级别的官员有隔阂。按照对方的说法，就是尊重不够，往大一点说就是越位。但健力宝当时势大，当地领导也没办法，所以就是满肚子怨恨，只等着落井下石。这个矛盾是躲不掉的，只不过是在等这根导火线引爆。没想到这一刻他们终于等到了。

2002年，江湖上突然冒出个叫张海的奇人，当时才28岁。我看了当时《南方人物周刊》封面文章对他的专访，简直写得神乎其神。那时候张海踌躇满志，志得意满。有一天他刚坐上飞机飞上海，无意中看到一篇报道：因为健力宝经营不善、负债太多，三水县政府要出售健力宝，李经纬想成为第一个接盘者，但政府说"你没有钱，凭什么接盘"，李经纬就联系了新加坡的一家资本公司，当时还有很多人也在觊觎这个项目。

张海看到这篇报道以后，立刻下了飞机，直奔三水县，见了三水县书记，也见了李经纬，顺利接手，成了健力宝新主。现在江湖上流传着一张非常精彩的照片，展现的就是健力宝拍卖转手仪式——那是一个公开的仪式，海内外都很关注。当最后宣布健力宝的接盘者不是李经纬而是张海时，现场的李经纬仰天长叹。这张照片被人拍下来后，变成只要讲到企业家宿命就会用到的经典配图。

张海接手后，短短三五年就把健力宝玩垮了。他本身就不是做实业的人，在里面玩"空手道"，不按牌理出牌，还爱"装神弄鬼"。最后的结果，健力宝垮了，张海也被抓了，一个好端端的企业，也就这么完了。

那当地政府当时为什么“宁赠友邦，不予家奴呢”？背后的原因就是李经纬跟当地政府没处理好关系，弱干强枝，离心离德。作为地方最大的财政收入来源，健力宝的离心行动越来越让三水县政府坐立不安，1997年双方在健力宝总部迁至广州的问题上彻底闹僵。最终，健力宝被拱手让给了他人，一个时代的传奇黯然收场。

在人类历史的发展过程中，总要有一些敢吃螃蟹的人，所有的改革就是从“违规”开始的，但就是这样的一个个“违规”者，把旧体制撕开口子，让路越蹚越宽，他们终会成为一个时代的风云人物。

历史总会清算，有人会平安落地，有人会成为祭台上的祭品，这就是命运的一种辩证法，改革开放的先驱几乎都要面对这一关。

命运有如万花筒一般，只要有时间，总会转到你期望的那幅画面。但是真正能够成为时间宠儿的，又有多少人呢？

摆脱陷阱与自我超越

贪婪、侥幸、虚荣是人性的双刃剑，在创业之初，它曾在企业家身上发挥了巨大的正面作用，敢闯、敢拼、敢冒险；但在企业逐步壮大之后，反作用会愈加突显，曾经的冒险变成了冒进，曾经的谨慎变成了故步自封。这不是个例，而是共性，无论古今中外，任何优秀的制度、伟大的理念乃至杰出的人都无法逃避时间的侵蚀，这是历史的规律，也是人性的必然。只有坚守战略，头脑清醒，莫把偶然当必然，才能躲避陷阱，拥抱成功。

如何坚守战略，把握人性，摆脱战略陷阱，变坏事为好事呢？我有五个建议。

第一，对趋势变化保持敏锐的感知。

我一直强调："小老板做事，中老板做市，大老板做势。"这是指在企业发展的不同阶段，老板运作企业的不同方式。小老板只要兢兢业业地把该做的事做好，就可以了；中老板仅把事做正确还不行，他们还必须懂得如何做正确的事，懂得市场竞争的策略、手段，懂得管理团队的打造与企业文化的宣导；而大老板除了懂得做"事"与"市"之外，还必须具备根据中国宏观的经济大势、区域经济趋势以及行业发展态势创新商业模式的能力——也就是说，他们必须具备战略思维能力，具备整合社会资源的能力，从而能紧扣时代脉搏，引领市场潮流，成为与时俱进的"火车头"。具体来说，一是要懂政治；二是要懂国情。火候要掌握得非常好，或早或晚都不能成事。

第二，认清自己的能力边界。

“知人者智，自知者明”，是生存智慧的绝佳写照。知人者，即知晓这是谁人之天下，这是何样之社会，这是怎样之环境，即上文所说的，要对趋势变化保持敏锐地感知；自知者，即清清楚楚、明明白白地知道自己是谁，有多少斤两，具体来说就是一定要找到自己的核心力和方向，发挥“长板效应”。这与管理学上的短板理论正好相反。短板理论是说一桶水的盛水量，取决于最短板，所以要想办法补短。我们很多人就上了当，花了许多精力在自己不擅长的方面。从战略上来讲，每个人要找到你的长板是什么。黄文仔的长板是精品意识，做到极致，可以成功；王健林的长板是跨界与整合，要风得风，要雨得雨。任何企业家都要找到自己的核心能力，充分发挥这些能力。

以腾讯和阿里这两大互联网巨头为例，面对不确定的未来，两者采用的是完全不同的驱动发展模式（战略驱动和创新驱动），分别对应了智能时代企业战略的两大聚焦点：模式创新战略和技术创新战略。

阿里是战略驱动，注重宏观的战略构架。其集团顶层设计了整体的构架体系，然后下面的团队会坚决地执行，在很多情况下，即使是错误的决策，也会无条件地执行。当然，顶层设计的战略部门也在不断地修正纠偏。腾讯则是创新驱动，集团没有完整的顶层设计框架，只有未来发展的方向（比如拥抱产业互联网），下面的团队不断地探索和创新，当某一个创新产品获得成功，再进行全面推动和推广（比如微信）就是这样诞生的。两者基于自身的能力边界，采用了完全不同的发展模式，但同样获得了成功。

第三，时刻保持敬畏之心。

我认识一个身价上亿元的老板，其办公室墙上挂着的座右铭是：贵在大胆。王健林也曾有一句名言：“什么清华北大，不如胆子大。”

这种说法对不对呢？要看企业的发展阶段。早期，靠打擦边球，甚至不惜走私、造假发达起来的老板不在少数。但人间正道是沧桑，俗话说“人欺地皮，地欺肚皮”，从某种意义上说，市场是公平的，你用什么方式与市场对接，市场就会用相匹配的方式回馈你。

我们不要老想着“人定胜天”，人首先要认识规律，尊重常识。只有掌握企业发展规律，才能把握企业的生存密码。查理·芒格曾说：“所谓常识，是平常人没有的常识。在说某个人有常识的时候，我们其实是说，他具备平常人没有的常识。人们都以为具备常识很简单，其实很难。”很多企业都是误打误撞入门和做大的，所谓“男怕入错行，女怕嫁错郎”，未来行业的规律性会更强，企业要科学地进行战略定位，才能走得更长远。

就目前来说，机会红利正在全面消退，这几年就是一个巨大的分水岭：以前，是机会主义时代，胆大就能成事；以后，将是长期主义时代，对企业家的要求将越来越高。

从1978年改革开放到2013年的30多年，是“大破”的年代，经济上破掉了“计划经济”，思想上也破掉了禁锢，生态环境也被大规模破坏。

那30多年里，发展就是硬道理。鼓励的就是敢冲、敢想、敢变通。

多少人一边骂腐败，一边投奔腐败；一边骂着道德沦丧，一边昧着良心做事，这样的发展是不可持续的，也是注定不会长久的。

我在2014年底曾写过一篇文章《三个重建将改变中国》，6年过去了，回过头来看，“三个重建”全部兑现。

第一个是秩序重建。原来上有政策，下有对策，贪腐问题之严重，说是千疮百孔都不为过。现在这个时代结束了，中央树立权威，官场风

气彻底改变，做到了令行禁止，甚至还会倒查20年。

第二个是文化重建。尊老爱幼、忠孝节义、礼义廉耻，这些传统的价值观要重新提倡，必须要对得起天地良心，然后我们才能可持续发展。杀鸡取卵、不择手段，民族是没有救的，一定要建规矩、立章法。

第三个是生态重建。绿水青山就是金山银山，保护环境之前喊了多少年，基本看不到成效，现在的力度之大，小作坊、小矿山说关就关，说整顿就整顿，不管触动谁的奶酪，一查到底。

在这样的大背景下，很多拼命挣钱、不择手段挣钱的老板感到不适应，这是必然的。大家要有思想准备，以后靠数量发展和不计代价的方式，从政策、文化、生态上都不会得到允许的。新消费需求、新技术引领、新增长模式都将使整个环境重新洗牌。整个中国发展到今天，终于迎来一个新的时代：好人赚钱的时代到来了。对企业家的生存之道来说，小老板靠勤奋，中老板靠智慧，大老板靠德行。以后对企业家的要求将越来越高——有恒才才有恒心，有恒心则有恒财，这是一个长线思维。

保持敬畏之心的典范就是龙湖的吴亚军。在地产界，龙湖是出了名的稳健，有着稳健增长的经营业绩、表现漂亮的财务数据以及表现不俗的行业产品、品牌和口碑。其实这背后的根源，就在于吴亚军有敬畏之心。

我和吴亚军打交道这么多年来，除了业务上的合作外，私交也一直很好，吴亚军身上最鲜明的特点，就是时刻保持敬畏之心。近几年，随着实体商业超量开发和同质竞争加剧，商业物业市场竞争更加激烈，在如此残酷的环境下，龙湖商业偏能脱颖而出，成为每个区域乃至全国的经典商业地标。究其原因，龙湖不仅仅是以商业开发者的角色布局市

场，而是以一个自持比例高达50%以上的运营者的身份参与商业业态的打造，自然广受各地政府欢迎。

我作为历史的见证者，深知天街这个产品完全是吴亚军危机感的产物。2001年，龙湖在重庆刚刚站稳脚跟，拿到了一个观音桥的商业片区开发项目，建设完成后，吴亚军做出了令人大吃一惊的决策——自持物业。我问她原因时，她的回答很坦诚："当时龙湖已经有1000多名员工了，我总担心哪一天房地产这个行业出现危机，就像农村的荒年一样，如果我现在选择迅速套现，把房子都卖了，然后滚动开发，哪一天荒年真来了，我的员工靠什么吃饭呢？我现在自持大量物业，其实就是从广积粮的角度考虑的。"

吴亚军的想法很朴实，也很平和，但这样一路走下来，20年过去，天街系列已经成为龙湖最坚实的业务板块，光是每年的租金就足以让其他高周转率的房地产商眼红，这种稳健的经营理念也让龙湖的融资成本极低，和其他房地产商形成了鲜明的对比。

其实，对处于一定阶段的大老板来说，金钱仅仅是追求卓越与创新顺带产生的结果，财富在他们心中只是实现个人价值理念与终极人生意义的一种媒介。这是个"十倍速"发展的社会，也是一个"摩尔定律"大显身手的时代，产品可以快速克隆，模式可以瞬间模仿，只有企业的内在精神气质无法复制。这种内在的精神气质，就是企业家独特的人格、操守、魅力、理念以及由此而塑造的企业文化。正是从这个意义上说，一个企业能长多大，就要看企业家的心有多高，企业家的高度决定了企业的高度。

第四，随时保持归零心态。

每个人的思想都是他过去人生的总和，这对那些成功人士来说更是

如此。越是成功的人，自我认知越难，因为他们有着丰富的成功经验，可是当外部世界在变，他们的经验不变的时候，昨天的成功经验就会成为今天的绊脚石。企业家可以自我审视一下，只要是10年还没有上台阶的企业，绝大多数都存在战略问题。这样的企业不出问题还好，一旦遇到危机，就会变得困难重重，最后被淘汰出局。唯有长期坚持批评和自我批评，才能找到自己的差距和不足，才找到前进的方向。

能以归零心态应对世事沉浮，保持学习的热情与动力，不仅是对过去荣耀、挫折的一种舍弃，也是对自己人生经历的一种扬弃。否定自己需要很大的勇气，这不仅是一种美德，更是一种力量。一个失去自省能力和学习能力的人，无论他有多辉煌的过往、多庞大的基业，失败只是早晚的事情。

第五，学会做减法，拒绝诱惑。

这些年来，我见过太多的企业家由于一念之差，走上了不归路。有很多人问我：大家一起出发，为什么有些人可以“直挂云帆济沧海”，有些人却“中途夭折”、郁郁而终？我说：人生中，包括企业、优秀的人、有科学头脑的人、重视战略的人、找准方向的人，相当于在高速公路上开车，越走越顺。战略决策把握好了，能少走弯路。有些人速度也不慢，但路选错了，总是在断头公路上跑，所以永远到不了目的地。这就体现了战略的重要性。

前行道路上，企业家必须经得起诱惑，对自己所从事的行业有所坚守，这就需要企业家对自己的行业发自内心地热爱，并能乐在其中。孔老夫子有句话是这样讲学习的，叫“知之者不如好之者，好之者不如乐之者”，做企业也是这样。所谓“乐之者”，正对应爱因斯坦所说的“兴趣是最好的老师”。可以说，以所从事的行业为“乐”，是很多企业家最终做成

行业老大的重要原因。我本人也是这样，基本上约30年一直是在一个很清晰的轨道上，没有走过弯路，即便转换，也是前一步为后一步打基础——这样才走得稳，走得远。在这个过程中，也有不少利益诱惑、捷径的吸引，但对我都没起作用。企业发展也是如此，只有坚守战略的价值，坚定目标和方向，“虽九死而犹未悔”，才能“会当凌绝顶，一览众山小”。

结语 穿越无人区

一篇读罢头飞雪，但记得斑斑点点，几行陈迹。

写到此处，这部长达20万字的拙作，算是正式告一段落了。回顾这段写作时光，乃至追溯这40多年来寻找战略的漫漫历程，我总会不由产生某种“庄周梦蝶”之感。“我是谁”“我从哪里来”“我又将向哪里去”这些问题时常萦绕在我的脑海。

佛经有云，指着月亮的手，并非月亮本身。如果说战略是一轮明月，作为咨询机构而非实际操盘者的我们，更多扮演的是指向月亮的手，而非明月。但一路走来，作为独立第三方，我们参与了无数关键的战略选择，见证了太多的兴衰成败。一个个时代的枭雄，或火中取栗，或冰上舞蹈，或艰苦攀岩，或跌落悬崖，但正是他们不遗余力本色演出，奏响了一个金戈铁马时代的主旋律。回首往事，我不免有些“二十余年如一梦，此身虽在堪惊”的恍惚。

这种恍惚感也揭示了本书的另一重价值所在。这是一部源于时代，也忠实记录时代的作品。从混沌无序、充满暗礁潜流的海洋，到一幅波澜壮阔、蔚为壮观的民族复兴画卷，今日之中国，正在步入一个历史性的时刻，从最初的跟跑，到并跑，再到领跑，穿越无人区的时刻即将到来。

何为无人区？就是无领航员可跟随，无路径可依赖，无规则可遵循的陌生区域。正如华为创始人任正非在中国科学技术协会全国代表大会上的发言中所讲：“华为现在的水平尚停留在工程教学、物理算法等工程科学的创新层面，尚未进入真正的基础理论研究。”“随着逐步逼近香农定理、摩尔定律的极限，华为正在本行业逐步攻入无人区，处在无人领

航、无既定规则、无人跟随的困境。”“华为跟着人跑的‘机会主义’高速度会逐步慢下来，创立引导理论的责任已经到来。”

任正非讲话中所说的“无人区”，更多指向重大技术创新领域。但从更广义的层面上讲，不仅华为即将进入技术的“无人区”，在经济、政治、文化、制度等诸多层面，中国也将进入“无人区”。

纵观当今之世界，无论呈现怎样的变局，国家的起伏兴衰有多么波澜壮阔，主流仍然是东西方的竞合博弈，而且不仅仅是经济、政治和军事的博弈，最根本的是文化之间的博弈。纷繁复杂的表象之下是两种文化的本质区别，这种区别带来东西方哲学体系、价值观念、伦理道德、政治认知、社会运转逻辑、科学态度的巨大分野。

在文明发展的不同阶段，东西方各有高光时刻。古希腊与春秋战国并驾齐驱，均创造了灿烂的文化，随后的罗马帝国和汉朝并立于欧亚大陆两侧，也堪称双雄。但在随后的漫长岁月中，西方陷入中世纪漫长的黑暗时代，而中国自周秦之变以来，大一统制度形成，历经朝代更替，强敌入侵，依旧岿然不动，成为东方文明和“天下秩序”的中心。

然而随着1840年前后英国完成工业革命，近代化浪潮席卷而来，尤其在美国崛起之后，西方文明更具备了压倒性的优势。而中国则面临着从科技、制度、组织、思想等全方面落后于人的现实，在入侵的列强面前连连败退，人民陷入水深火热之中，国将不国。

因此，自近代至新中国成立前，救亡图存一直是中国的主旋律，我们从天朝上国变成了后进生，开始放下尊严，向西方学习。无数仁人志士领导国人经历了无数艰难困苦、跌宕起伏的奋斗，不管是师从欧美，求学日本，还是寻梦马列，始终不变的主题都是学习。

相比之下，百余年来中国都是谦卑好学的好学生，孜孜以求，日夜精进，而西方世界却始终昂着高贵的头颅，自诩为世界中心。整个人类文明的话语权也被西方所掌握，西方的哲学观、世界观和价值观是唯一真理。在傲慢的西方人眼里，但凡不接受这套游戏规则的，都是落后、愚昧、需要被拯救的野蛮国家，即使有着悠久文明史的中国也不例外。他们既不了解中国，也不屑于了解。

当然，并非所有的西方精英都短视。被誉为“近世以来最伟大的历史学家”的英国学者汤因比就曾经对中国的未来作出预言。20世纪80年代初，我曾读过他的一本书，叫《展望21世纪：汤因比与池田大作对话录》。在汤因比看来，过去500年，在西方的推动下，全世界已经在除政治以外的各个领域（经济、技术等）实现了统一，但汤因比认为，西方将难以完成全世界的政治统一，“将来统一世界的大概不是西欧国家，也不是西欧化的国家，而是中国”。

按照汤因比的设想，未来世界的统一不是靠武力征服，而是和平统一，“一定是以地理和文化主轴为中心，不断结晶扩大起来的”。而这个主轴，汤因比认为不在美国、欧洲和（前）苏联，而是在以中国为领导的东亚。

《展望21世纪：汤因比与池田大作对话录》一书出版时，中国尚深陷泥潭不能自拔，国力与现在亦不可相比，汤因比却能提出这样的论断，这份远见着实惊人。但可惜，有汤因比这样眼光的人少之又少。傲慢的西方人，始终不肯低下高贵的头颅，在苏联解体后甚至认为“历史已经终结”，人类文明从此将走向民主自由的顶峰。这一俯一仰的态度间，实则隐藏着中国悄然崛起的密码。

经过改革开放40年的积累，中国成为世界第二大经济体，在国际社

会拥有了越来越多的话语权，走出了一条具有中国特色的发展之路，而西方社会自身的发展和治理却暴露出诸多问题。

突如其来的新冠疫情就像一张考卷，在这场考试面前，各国政府表现出巨大的执政能力差异。如果说疫情尚属于“黑天鹅事件”，但难民问题、福利问题、老龄化问题、民粹主义、种族主义和严重的极端势力等诸多问题，都说明了西方的传统政治制度、市场制度、社会治理制度和文化制度已经无法全面解答当今人类社会面临的诸多问题。

同时，国际形势的日趋紧张也加速了中国进入无人区的进程。近年来，伴随着发展，中国对世界的影响愈发举足轻重，以美国为代表的部分国家正在想方设法遏制中国，这种遏制正在全方位的展开，从贸易之争，到产业之争，以及背后的科技之争，甚至是金融之争、国际话语权之争、地缘政治之争，这些争端可能都会在日后轮番上演。那个中美矛盾不显山不露水，中国继续韬光养晦、绝不当头的时代一去不复返了。

很多人都以为中美关系走到今天这个地步是因为中国过于高调、不再韬光养晦了，但真相其实很残酷：在打压中国的问题上，几乎是美国的全民共识。如果认为美国是因为中国高调才修理中国，那真是低估了美国人的智商与决心。我们要做的是抛弃幻想，做好长期竞争的准备。

从技术革命的角度来看，中国同样即将步入无人区。每一次大型技术革命的周期沉淀，都造就了全新的人类文明变革。冷战结束至今，西方各国已经在第三次工业革命后占据了巨大的技术领先优势，中国等发展中国家只能苦苦追赶。然而，在技术革命带来的数字化浪潮下，企业的商业模式、商业思维面临彻底重构，世界正进入到一个崭新的时代——数字化生存时代。中国也迎来了新的历史机遇期。

领跑者尚且自顾不暇，那前路究竟在何方？当修昔底德陷阱和中等

收入陷阱内外交织，老师露出狰狞獠牙，我们又该去向谁学习？当智能时代来临，人类文明面临底层变革的时候，我们又该选择怎样的发展路径？这一个个问题都标志着中国从最初的跟跑，已经逐渐发展到了并跑阶段，甚至在某些领域已经具备了领跑的实力，穿越无人区的时代即将到来。

福耀玻璃的案例，正是中国全方位步入无人区的一个典型缩影。2019年，一部名为《美国工厂》的纪录片在世界范围内引起强烈反响。这部纪录片讲述的是中国福耀玻璃集团接手美国俄亥俄州一座废弃的通用汽车工厂，将其改为玻璃工厂并雇请上千位蓝领美国员工的故事。在这片被时代抛弃的铁锈带，中国式发展模式和美国传统思维的碰撞，给美国民众带来了巨大冲击，但同时也带来了新的思考。

福耀玻璃的创始人曹德旺曾说："中国的希望在于中国人自己的觉悟。如果每个行业都有人执着地把自己的事业与国家联系起来，而执着于这项事业的人，不但能够成为自己这个行业的领袖，为自己与社会创造财富，而且有机会跻身于世界这个大舞台，为世界创造价值和财富。"这段话充分体现了一位杰出企业家对世界格局和企业使命的战略思考，也正是有了任正非、曹德旺等一批企业家的实践，这条穿越无人区之路才有了更加坚实的基础。

和一些对中国前途与命运患得患失的人不同，面对穿越无人区的挑战，我始终怀有自信。

从技术角度而言，总结以往的三次科技革命，无不是生产力的调整走在了生产关系的前面。首先是新通用性技术的诞生，随后是建立在新通用性技术基础上的应用创新爆发，辅以潜在的重大需求，共同推动社会转型并进入新一轮的周期。

在当下世界，再怎么强调数字经济的重要性都不为过，从技术周期、技术应用、商业底层逻辑各个层面来看，万物互联的数字化时代即将到来，它是人类历史上的三种社会经济形态之一，是继农业经济、工业经济之后撬动全球经济的新杠杆。

与以往科技革命不同的是，前三次科技革命都首先发生在西方资本主义国家，中国作为后进者，只能苦苦跟随，陷入低端技术的路径依赖。而在新一轮科技革命浪潮中，中国正在迎头赶上，在广泛的应用场景和海量数据的支撑下，数字革命首先在中国爆发的可能性将超过世界任何一个国家。

从国际体系层面来看，对于中美关系的长期走向，我依旧持谨慎乐观的态度。过去中美之间能保持相对融洽的关系，其主要原因并非美国有多温和，中国有多低调，而是两国的综合国力长期有着巨大差距。但当中国以不可阻挡的趋势崛起，而欧洲和美国都处于持续的相对衰落，中美综合国力差距越来越小，而美国试图让中国自主西化的想法又遭破灭后，摩擦是在所难免的。

但无论从产业结构、文化理念，还是政治制度上看，中美都不是你死我活的敌人，而是一对“剪不断，理还乱”的欢喜冤家，谁也替代不了谁，谁也离不开谁。这话讲了几十年，但再没比现在这十字路口，这关键点上更发人深思了。

中美关系所影响的不仅是两国国运，而且是人类的未来。目前国内还有一种浪潮般的声音，说中国已经不需要开放了，这是完全错误的说法。我们需要的恰恰是更广泛的开放、更负责任的大国担当、更加国际化而非民族化的视野、对全球秩序重建更加深入的参与。

我们绝不心存侥幸，不过要始终怀抱善意。或许再经过5～10年，

当美国发现打又打不死中国，离又离不开中国的时候，中美之间才有坐下来谈的可能，那也将开启人类历史的一个新纪元。

从人类未来的发展模式层面来看，在诸多问题中，我们愈发明显地发现，西方特色的自由、民主价值观和以此为基础的政治体制已经无法回答当下严重的经济与社会问题，对数百年西风东渐的中国来说，一个古老的命题——如何用东方智慧解读中国乃至回答世界，正在浮出水面。时代正在呼唤东方智慧和东方式战略的复兴。

我相信，和“言必称希腊”的民主、自由一样，东方文化的很多精辟论述，尽管历经千年，仍有很强的指导意义。而中国最大的优点恰恰在于我们是学生，而西方是老师。只有中国才能集东西方文化之所长，把中国长期积累的政治智慧和文化传统与现代化国家治理的精髓有效结合起来。

假以时日，当中国没有按照西方预设好的发展模式，走出了一条中西合璧的成功之道，背后的奥秘是什么？规律是什么？能解答好这个问题的一定不是西方智库，而是植根于中国本土，且跟这个国家同呼吸共命运的东方智库。

到那时，东方式战略一定会与西方式战略形成分庭抗礼之势，扎根于中国本土的国际一流咨询公司一定会出现。如果我们能够为东方式战略的勃兴做出一点贡献，留下一些成果，也算不枉时代的馈赠了，这也是我写作本书的初心。“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索”。也许在很长时间内，我们仍没有清晰的结论，但这才是真正的大势所趋，也是所有“小道理”需要服从的“大道理”。

当你聚焦于远方的山峰时，山谷就会成为充满希望的旅程，每个独立个体的思想除了个人的烙印之外，也有他所处集体的烙印，更有特定

历史时代的烙印。本书的内容与其说是一个人的历险，不如说是一个团队的智慧结晶。在这本书中，我希望能通过一个中国本土战略咨询机构的实践经历和理论总结，尝试勾勒出中国战略咨询业的发展脉络，展示出中国在这一“穿越无人区”的伟大历史进程中的战略运用之道。

在这里，我首先要感谢这个伟大的时代，为像我这样的知识分子提供了“寻找战略”的机会和可能，也让我走出了一条既不依附于达官显贵，又不依附于财富阶层，而是与他们平等互动、平起平坐的战略之路。其次要感谢多年来陪伴智库成长的客户们，我们有缘，且有幸与许多真正引领这个时代的精英相逢，每一次相逢都是一次难得的成长，都是一次彼此激荡、教学相长的过程；还要感谢一路走来的智库同路人，没有众多智库同行在前线对众多难题发起冲击，本书就成了无本之木、无源之水，没有多次的“围炉夜话”“促膝长谈”，本书同样也无从着手。智库的咨询师大多是大学一毕业就加入智纲智库，经历了一场场战争的锤炼，带着满身硝烟和身临其境的体悟，一起坐下来头脑风暴，取长补短，联手在繁忙的工作之余完成本书的筹备工作，为本书打下了坚实的基础。

本书部分观点的提炼和案例的收集是由智纲智库上海中心总经理路虎统领，徐露农、黄栋、王放等诸位同事协助完成的。全书的统稿、整理和润色工作是由我的助手窦镇钟协助完成的，他为本书的最后成型做出了重要贡献。智纲智库运营整合中心总经理杨镇宇、北京中心总经理任国刚和纲略投资总经理云亮作为智库多年的风雨同路人，也为本书提出了大量建设性意见。

在成书过程中，机械工业出版社华章公司的岳占仁先生和李文静女士非常认真负责，与智库团队反复协商讨论，前后四易其稿，在此一并致以诚挚的谢意！

一切都是没有结局的开始，一切都是稍纵即逝的追寻。当这些智库积累近30年的战略思想成果终于要结集成书，毫无保留地奉献给社会时，我心里感到莫大的欣慰。无论世人用什么样的眼光来评判智纲智库，也无论智纲智库曾经遇到什么样的风浪和挑战，有一点不变的是，我们始终如一地深深扎根于脚下的这片土地，始终与中国社会经济的前进步伐同频合拍。我们始终坚守着初心——打造中国最好的战略思想库。

岁月长河间，无数得失荣辱都不过是波光云影；真正值得铭记的，是我们矢志远航的目标和乘风破浪的体验。我们从一个人，走成一群人，最终走向一个东方式战略勃兴的伟大时代。在团队的共同努力下，智纲智库的方法论、案例库和口碑也逐渐形成。人生百年，吾道不孤。在这个风云变幻、潮起潮落的大时代里，“只问耕耘，不问收获”也许是我们最好的选择吧。

附录 东西方战略的起源与流变

人类，是战略认识的产物，是战略方法的归纳者，是战略实践的操盘手。一部人类史，是一部战略的生成与发展史；一部战略史，也是一部人类的奋斗与进化史。从古至今，战略的发展大致经过了以下几个阶段。

战略起源于人类早期的生存演化，是战略认知让智人脱颖而出，历经自然界的万千磨难，最终演化为现代人类。

战略成型于国家和民族间的军事斗争。“作战的谋略”的意思将战略推向了金字塔顶层，或曾合纵连横，或曾围魏救赵，或曾无中生有，战略在兵家的尔虞我诈中羽翼渐丰。

战略成熟于政治影响下的世界格局之变，随着大航海时代的到来，风帆所至，无远弗届，全世界逐渐形成一个整体，从力量压制的海洋霸权时代逐渐走向以价值认同为前提的文化时代，战略开始在国际政治领域发挥重要作用。

最终，战略在商业世界中得到极大弘扬并被发挥得淋漓尽致，并将从封闭竞争走向开放共赢，创造下一个时代的生活方式。

放眼未来，全面数字化的拐点已经来临，数字化时代的网络化协同、智能决策分析、高效资源匹配将成为战略的新命题，在凶猛袭来的数字化浪潮下，企业的商业模式、商业思维面临彻底重构，战略也将面临颠覆式的革新。

战略萌芽于生存：人类的生存竞争演化出战略起源

在资源稀缺和生存竞争的双重压力下，求生的本能驱使着我们的祖先不停进化，经历了数万年乃至数十万年物竞天择、优胜劣汰的淘选后，幸存者逐渐形成了和其他动物迥然不同的思维模式，他们更善于思考，能够更好地把握与操控社会关系。更好地通过结盟与合作确立内部社会关系，并且策略性地采用欺骗或者暴力手段与外部力量对抗，战略的雏形就这样出现了。

从大约200万年前到大约1万年前，整个世界同时存在过很多人种，除了智人以外，还有尼安德特人、梭罗人、弗洛里斯人、丹尼索瓦人等，这些人种都是起源于非洲，拥有共同的祖先，都会基本的交流语言和使用简单的工具，都会用火进行烹饪并采取聚居合作的形式抵御野兽侵袭。这些人种在很长一段时间内割据着亚欧内地，丹尼索瓦人在东亚，尼安德特人在欧洲，智人在非洲，各自相安无事繁衍了数万年。

如果不出意外，他们也能共存至今。但这个世界就是在不断意外中演化的，大约7万年前，一直在东非活动的智人突然迅速扩张到阿拉伯半岛，并且很快席卷整个欧亚内地，每当他们抵达一个新地点，当地的原生人种很快就灭绝，一直持续到大约1万年前，这时地球上的人终于只剩下智人一种，独享地球。

为什么智人拥有横扫全球的战斗力，是因为他们的认知能力有了革命性的进展，他们拥有了全新的思考方式和沟通方式，并且学会了假设性的思考，能够在某个假设的基础上进行群体交流，也就是虚构故事。是故事把智人更好地组织了起来。尼安德特人是智人最强劲的对手，他们身材更高大，脑容量也比智人高，但他们唯独缺乏讲故事的抽象思维

能力，在没有亲眼见到的情况下，他们无法想象出一头河边饮水的牛，因而也无法进行提前组织、动员、演练追捕这头牛。[1]《人类简史》的作者赫拉利把智人身上这场巨变，称为“认知革命”。

正是因为这场认知转变，人类最伟大的智慧——想象力产生了。从古到今，任何大规模人类合作的根基都是某种只存在于集体想象中的虚构故事，讲故事促进了人类社会的合作。最早的战略其实就是讲故事，人类用讲故事的形式描绘宏伟的蓝图、凝聚共识、设想行动计划、组织人力资源、采取行动并及时反思，正是这种战略能力让智人夺取了生存的权利，逐渐演化升级为现代人类。即使到了今天，一个好的战略依然首先是一个精彩的故事，其组成部分环环相扣，内在的变化与流动如同动画般栩栩如生地展现在人们眼前。

战略崛起于军事：人类的军事竞争让战略登堂入室

“国之大事，在祀与戎。”人类文明的发展史，就是一部“祀、戎”相见的历史。古时候祭祀的牺牲品，就是战败的俘虏，因此，无论是祭祀天地还是兵戎相见，都要大开杀戒，战争也成了人类早期文明进程中至关重要的环节，作为“作战的谋略”，战略也伴随战争正式登上历史舞台。

以军事为核心的战略学派是几千年来最主流的战略学派。它主要研究战争的基本规律，总结如何克敌制胜，侧重于对朴素的战略哲学思想和实用的作战原则的总结。

追溯历史，不断升级的战争把人类战略智慧推向巅峰，在血与火的淬炼中，涌现出很多总结军事智慧的战略大家与巨作，如孙子《孙子兵法》、克劳塞维茨《战争论》、约米尼《战争艺术》、李德·哈特《战略论》、毛泽东《论持久战》等。纵观这些战争历史和知名的战争论著，可以发现，人们对战略的思考越来越复杂深刻。

西方最早总结战略思想的是历史学家，在光怪陆离的历史背后，往往沉淀着最深邃的人性逻辑，也沉淀着最精华的战略智慧。希腊历史学家希罗多德《希波战争史》和修昔底德《伯罗奔尼撒战争史》当中，就已经出现了对战略的描写，但很多只是就具体的战例进行提炼，并没有形成完整的体系。

在修昔底德之前大约100年，战略史上第一部不朽著作《孙子兵法》已经在中国诞生，其作者孙子是当之无愧的人类历史上系统总结战争规律与原则的第一人，也是东西方一致推崇的“兵圣”。

《孙子兵法》主张从宏观角度，跳出战争看战争，从天、地、法、人等多个维度剖析敌我双方的优劣势，孙子的核心主张是“谋略”，认为战略的最高目标是“全胜”，最高境界是“不战而屈人之兵”，最高原则是“上兵伐谋”。为此，必须“知彼知己”“庙算”“任势”“致人而不致于人”“以正合以奇胜”“避实而击虚”“因敌变化”。

作为一部从战争中抽象总结的战略经典，《孙子兵法》跨越了奴隶社会和封建社会，击穿2500多年的朝代更迭，其主要战略思想在当今社会仍然具备指导意义。

孙子的后人孙膑著有《孙膑兵法》，在战术上做了进一步的发展。而孙膑的老师鬼谷子则被后世神化，主要讲的是权术之道和辩论技巧，其门徒苏秦、张仪等纵横家将合纵连横的权谋之道运用到极致，成为继孙子之后东方式谋略的第二个高峰。

在西方，与孙膑同时代的杰出战略家是马其顿国王亚历山大，他被誉为西方历史上最伟大的四大军事统帅[2]之首。

亚历山大青年时期曾师从亚里士多德，以其雄才大略，先是统一希腊全境，进而横扫中东地区，不费一兵一卒而占领埃及全境，吞并波斯帝国，大军开到印度河流域，在短短13年间，远征几千上万里，灭掉四大文明古国其三，把亚历山大帝国扩张成当时世界上领土面积最大的国家，可以说是当之无愧的军事天才。钮先钟在《西方战略思想史》是这样评价他的：

“亚历山大的伟大几乎是无法用语言来形容的……相比言之，项羽是长于战斗，韩信是长于战术，刘邦是长于大战略，但亚历山大则似乎是三者兼而有之。”[3]

在战略领域，亚历山大同样颇有建树，他将战争二分为物质战和心理战，另外还总结了若干条实用的作战原则。亚历山大其后，西方最有影响的战略家是罗马帝国的缔造者盖维斯·屋大维·奥古斯都，他在政治和军事领域均有着非凡的战略眼光。

彼时的东方，战略之灯依旧通明，以曹操和诸葛亮为代表的三国时代，涌现出了很多经典的战略案例，是东方式谋略第三个高峰。

进入中世纪后，西方战略思想陷入了长达千年的停滞，直到文艺复兴使西方摆脱桎梏，如果说在文艺复兴之前，东西方战略并驾齐驱，文艺复兴之后的工业革命，在开启了工业时代的同时，也把西方战略思想从古典时代一步带入现代。

进入19世纪后，西方迎来了战略思想史上的高光时刻，两位跨时代的战略大师——法国的约米尼和德国的克劳塞维茨横空出世。战略和战术真正地被区分开来。战略被明确为一种和最高统帅有关，将军事手段和战争目标联系起来的东西，它超越了低层次、小范围、小规模的机动战和遭遇战，将军事领域中的所有事物联系在一起，成了一门系统的、基于经验的、按逻辑发展的科学。

曾任拿破仑军队参谋长的约米尼，是西方军事理论的重要奠基人。其主要成就是把拿破仑的实践总结为理论，著有《战略学原理》《战争艺术概论》等教科书级的著作。他最早确定了战略、战术和后勤学之间的分野，对战争的性质和规律、战略战术、军队建设等各方面从理论上进行了探讨，创立了较完善的军事理论体系。

约米尼认为，战争不是一门科学，而是一门艺术。战略则是地图上进行战争的艺术，研究整个战争区的艺术，为入侵别国或保卫本国而在战场上指挥大军的艺术，以及把军队的大部分兵力集中到战争区或作战

地区决定点上去的艺术。

仅比约米尼晚出生一年的克劳塞维茨，是西方近代军事理论的鼻祖，号称“西方兵圣”，与孙子并列为世界两大战略思想家。

克劳塞维茨参加过莱茵战役等多个战役，在担任柏林军官学校校长的12年间，研究多个战例，尤其是拿破仑的战例。他的著作《战争论》有很多深刻的洞察，并且成为全世界流传的经典名言：

•战争是政治的延续。

•战争充满危险和不确定性。

•呈燎原之势的民众战争是历史发展大势。

•集中优势兵力是最重要也是最简单的战略准则。

•当战争打到一塌糊涂的时候，高级将领的作用是什么？就是要在茫茫的黑暗中，用自己发出的微光，带领着你的队伍前进。

●……

克劳塞维茨和约米尼的战略理论在西方产生了极其深远的影响，其最卓有成效的践行者，当推“铁血宰相”俾斯麦、美国总统罗斯福、英国首相丘吉尔等战略家。

在理论上传承克劳塞维茨和约米尼衣钵的，则是第一次世界大战时期英国的富勒和利德尔·哈特。富勒系统地总结了现代作战原则，如目的性原则、集中兵力原则、机动原则、统一指挥原则、出敌不意原则等。利德尔·哈特则提出“间接路线战略”理论，著有战略学名著《战略论》，他主张尽量用非军事手段达到不经决战而制胜的目的。

由理论指导实践，再由实践升华为理论，西方的军事战略在血与火的淬炼中日渐成熟，而中国的军事战略理论则在停滞多年之后，于近现代重新焕发光辉，以毛泽东为首的军事家通过漫长的实践、总结和升华，把东方式军事战略推到了第四个高峰，但在系统性上还有所欠缺。

战略成熟于政治：人类的社会竞争不断丰富了战略内涵

当战略从军事领域延伸到政治社会领域，即为治国之道和国家战略。

撰写《战略入门》的安德烈·博福尔讲道：

“战略是两个对立意志使用力量解决争议的辩证艺术。这种定义把战略放到了政策的高层，包含的不只是军事冲突，还包括所有与权力相关的可能因素。战略表现为国家的最高职能，需要在不同的力量形式之间选择，协调运用，确保效力最大化；表现为战略威慑和全局控制，不再讲求某个战役的胜利，而是通过关键力量的领先来影响、控制别国，从而构建一个有利于自己的世界秩序。”[4]

近代曾主导世界的西方列强，在崛起的过程中都不约而同地奉行了“孤立主义和海权强国”的战略政策，并围绕核心战略目标做了针对性的取舍，以防止与周边强国过多树敌，并借助海洋由交往障碍变成交通捷径的契机，拥抱全球的资源、贸易网络，由此走出一条由海而富、由富而强的强国之路。

这一条大国崛起之路持续了近五个世纪，葡萄牙、西班牙得风气之先，两“牙”平起平坐，纵横海上，瓜分世界，荷兰紧随其后，依靠有利的地理位置和良好的商业信誉，逐渐从中间商变成远洋航行的斗士，成立了世界上最早的联合股份公司——东印度公司，垄断了当时全球贸易的一半。荷兰人建起了世界上第一个股票交易所，资本市场就此诞生，并且率先创办现代银行，发明了沿用至今的信用体系。凭借一系列现代金融和商业制度的创立，17世纪成为荷兰的世纪。英、法作为传统强权，而后继起，最终由大英帝国集其大成，成就日不落帝国。

二战后的美国，继续推行了以海权论为基础的全球战略，以实行全球性军事部署为保障，以金融和创新经济为基础，以普及（西式）民主和维护（西式）人权为部分口号，以美国永久支配全球为目标的战略。此外，美国在二战中还赢得了另一场重大胜利——让全球最优秀的头脑百川汇海，为己所用，成就了美国的世界霸主。放眼世界，当今大国崛起无不以国家战略为指引。

随着全球一体化和工业文明时代的来临，国际、国内矛盾愈发尖锐，系统的现代政治战略由此诞生，并且分成了两大主要的流派：社会革命学派和大战略学派。

19世纪中叶，随着资本主义引发的社会革命的迅猛发展，在战略思想领域，社会革命学派蓬勃兴起，标志着现代政治战略的出现。

社会革命学派的主要特征是关注政治，以政治思想挂帅，发动群众进行全面的社会革命，目标是夺取政权。其开山鼻祖是马克思，还包括列宁、毛泽东、格瓦拉等革命家，其中标志性人物是中国的开国领袖毛泽东。

马克思的思想具有空前的颠覆性，成为全世界无产者社会革命的理论武器和行动指南，列宁则第一个完成了从理论到实践的跨越。

毛泽东是社会革命学派的集大成者，其战略思想主要基于马克思哲学思想，还吸收了克劳塞维茨等人的精华，同时也对孙子推崇备至。

1935～1938年，毛泽东完成《论反对日本帝国主义的策略》《中国革命战争的战略问题》《论持久战》《战争和战略问题》等。《论持久战》的影响尤为深远。

毛泽东在《论持久战》中指出：“决定的因素是人不是物”“战争的伟

力之最深厚的根源，存在于民众之中”。[5]毛泽东通过研究战争的基本规律，指出了战略的指导方针与路径，引领中国革命走向了胜利。

社会革命学派由马克思开创，由毛泽东集大成，在战略思想史上大放异彩，影响深远。这两位社会革命派的代表性人物也是我个人战略思想的重要源头。

除了社会革命学派，还有一大流派不可不提，即大战略派。大战略是指超越狭隘的军事战略，从国家的根本利益出发，综合运用政治、经济、外交、科技、文化、心理、军事等手段进行长期和全方位的战略博弈。

在历史上的军事战略学派和社会革命学派当中，其实都含有一些大战略的思想，如孙子的“不战而屈人之兵”、利德尔·哈特的“间接路线战略”等。然而，大战略作为一个独立的战略学派，是二战之后，以美国为中心形成的。

大战略学派的一个重要渊源，是地缘战略学（即地缘政治学）。地缘战略学从宏大的地理空间视角进行战略分析，包括“海权论”“陆权论”和“空权论”三个分支。

●“海权论”由美国海军史学家马汉于1890年创立，认为国家力量的角逐关键在于控制海洋。

●“陆权论”由英国地理学家麦金德于1904年创立，认为控制欧亚内地心脏地带就能控制全世界。

●“空权论”由意大利战略理论家杜黑于1921年创立，认为制空权的获得是获胜的前提与关键。

二战之后，以美国、苏联为首的两大阵营展开了长达40多年的冷战。美苏同为超级大国，都有核武器，双方都尽力避免第三次世界大战。除了军事威慑、军备竞赛，许多非军事的手段都被运用起来，包括贸易壁垒、经济制裁、技术封锁，以及意识形态对立、思想渗透、煽动暴乱等，目的就是搞垮对手。

在这样特殊的国际关系形态下，从乔治·凯南的8000字电报的“遏制战略”到基辛格的《核武器与对外政策》，再到亨廷顿的“文明的冲突论”，大战略思想日益抬头。

冷战期间，约翰·柯林斯对大战略理论进行了系统的总结，完成《大战略：原则与实践》。他认为，大战略的核心是如何使目的与手段相匹配。战略家所要做的，一是确保不偏离目的，不把手段（如动武）当成目的，二是使手段与目的相匹配，不能超出实际能力边界行事。比如，美国在越南战争中的失败，就是忘记了根本目的，在不该动武的地方动武；日本在珍珠港战役之后走向落败，是由于其手段已无力支撑其目的。[6]

柯林斯之后，美国耶鲁大学教授保罗·肯尼迪在《大国的兴衰》一书中，首次把大国竞争置于全球格局之下进行整体分析，总结了近500年来的大国兴衰交替背后的动因，发现最重要、最具决定性的因素是经济实力；冷战史学家约翰·刘易斯·加迪斯在《论大战略》一书中，从2500年前希波战争到二战后的冷战，用大历史的视野，总结了大战略的生成机制与内在规律。

在大战略领域，美国一直引领全球，但近来有式微之势。美国大战略的巅峰是罗斯福时期，基辛格、布热津斯基亦可圈可点，而其后的美国政坛，就鲜有真正的大战略家了。

战略弘扬于商业：人类的商业竞争让战略发扬光大

商场如战场，随着市场经济迅猛发展，技术进步与商业模式创新日新月异，商业竞争日趋激烈。人类所有的战略智慧，从生存智慧、军事智慧到政治与社会斗争智慧，都在商业领域得到前所未有的大集成与大爆发。

尽管战略在今天如此火热，但其真正运用在商业领域，还不到70年。1957年，艾伦·内文斯在对亨利福特和福特汽车公司的历史定义中，第一次提到了“战略”这个词，随后的几十年中，这个响亮的词仿佛充满魔力一般，在商业世界展现出蓬勃的生命力。

作为一门全新的学科，商业战略固然可以从古老的军事战略与治国方略中汲取许多营养，但毕竟不能完全照搬。商业世界的无限多样性和复杂性，导致人们对商业战略的理解众说纷纭，流派极多。

从熊彼特、钱德勒、安索夫、波特、特劳特、明茨伯格、克里斯坦森等专家学者，到福特、沃尔特、迪斯尼、丰田、盖茨、乔布斯、马斯克、任正非等企业家，他们把商业战略的智慧推向新的巅峰。

作为企业在商海里的生存与竞争之道，商业战略自然是首先在资本主义和工业革命先行一步的西方独领风骚，而东方亦步亦趋。以中日两国为代表，东方虽然已经开始孕育自己的商业战略思想，但尚未形成新的学派。

对企业战略学派的梳理，目前流传最广的是20多年前加拿大管理学家亨利·明茨伯格在《战略历程》一书总结的“十大学派”[7]：

●设计学派：战略形成是孕育过程。代表：安德鲁斯，SWOT分析。

●计划学派：战略形成是程序化过程。代表：安索夫，正规化定量分析。

●定位学派：战略形成是选择过程。代表：波特，五力模型/价值链分析。

●企业家学派：战略形成是洞察过程。代表：熊彼特，战略的关键在于企业家对未来的洞察。

●认知学派：战略形成是认知过程。代表：西蒙，人的心智模式决定战略。

●学习学派：战略形成是涌现过程。代表：奎因，战略是在动态的集体学习过程中涌现的。

●权力学派：战略形成是多方协商过程。代表：萨克米兰，战略即平衡不同利益相关者。

●文化学派：战略形成是集体思维过程。代表：莱恩曼，战略根植于公司文化和集体价值观。

●环境学派：战略形成是被动适应过程。代表：汉纳，战略完全是对环境变化的被动适应。

●结构学派：战略形成是多变组合过程。代表：明茨伯格，企业在不同发展阶段应该采用以上不同学派的战略进行动态组合。

明茨伯格的分类很有价值，向外界展现出了一幅清晰的商业战略图景，只是失之于烦琐。综合前人的研究，我们将企业战略归纳为以下三个大的学派：

●规划学派。

●进化论学派。

●企业家创新学派。

1.规划学派

规划学派认为，战略的形成是一个深思熟虑的过程，规划必须先行，要依据科学严谨的方法，比如借助分析模型和数理分析等进行战略分析，尤其是对外部环境进行研判，然后进行战略设计（包括战略目标、战略方针、主要举措等顶层设计），之后再以其指导战略实施。

明茨伯格“十大学派”中的“设计学派”“计划学派”和“定位学派”，都可归入这一学派。规划学派的代表性人物是安索夫和波特。

商业战略理论的正式形成，是在二战之后。一方面是计算机的发明带来的数据分析革命，更为重要的是人类在系统科学领域引发的思维革命。

1932年，理论生物学家贝塔兰菲创立了“一般系统论”。系统论认为，世界上任何事物，大至宇宙小至原子，上至国家、城市，下至企业与个体……都可以看成是一个系统。系统论的基本思想就是分析系统的结构和功能，研究系统、要素、环境三者的相互关系和变化规律，进而利用认识到的规律去控制、优化甚至创造系统。[8]

在系统科学理论出现之前，西方几百年来通行的方法论是笛卡尔奠定的分析方法——把事物分解成若干部分，抽象出最简单的因素，然后再以部分的性质去说明复杂事物，遵循的是单项因果决定论——此种方法用于分析简单系统尚可，但是无法胜任复杂系统的研究。正当传统分

析方法束手无策之时，系统科学理论应运而生。

在这种大背景下，管理学领域的战略大师相继涌现：钱德勒、德鲁克、安德鲁斯、安索夫、波特、亨德森、鲁梅尔特、普拉哈拉德、哈默、卡普兰……其中安索夫和波特为最主要的代表。

在安索夫之前，钱德勒、德鲁克和安德鲁斯形成了初步的战略理论：

●1962年，钱德勒的《战略与结构》提出“环境—战略—结构”之间的互动关系，认为环境决定战略，战略决定组织结构。

●1964年，德鲁克的《为成果而管理》阐述了战略的意义与本质，认为企业必须做出优先级决策，这代表了远见卓识；要以创造结果为导向，挖掘并抓住关键机会，然后投入所有资源和力量；创造未来需要胆识，引导消费，创造市场。1977年，德鲁克在《认识管理》中，对战略规划进行了系统阐述。他提出，战略规划的本质是运用具有前瞻性的知识制定当前的决策，重点是确定必须做什么新业务，以及何时着手，要敢于抛弃过时的旧业务，关注新业务。

●1965年，安德鲁斯在《经营策略：内容与案例》中提出商业战略的概念。1971年，他在《公司战略概念》中创立了一个战略分析的框架，认为战略寻求的是外部环境与内部能力的匹配，即“可以做的”与“能做的”之间的匹配，“可以做的”即外部环境的机会与威胁，“能做的”即为公司自身的优势与劣势。这就是著名的SWOT分析。

1965年，一代宗师安索夫横空出世，《公司战略》一书奠定了他“公司战略鼻祖”和“战略规划之父”的地位。

安索夫长于严密的数理分析，他曾在兰德公司从事战略分析，在军

工企业洛克希德·马丁公司任企划师期间提出“安索夫矩阵”，其后到大学任教，1965年在《公司战略》首次提出公司战略概念，并将战略规划分为五步（外部分析、内部分析、确定战略目标、制定战略举措和推动战略执行）。20世纪70年代，安索夫出版了《从战略计划到战略管理》和《战略管理》等，开创了系统的战略管理理论。在安索夫的大力倡导下，到20世纪70年代初，美国500强公司中85%都设立了战略部门。

继安索夫之后，在20世纪80年代，哈佛商学院教授迈克尔·波特把战略理论推向第二个高峰，被誉为“竞争战略之父”，其理论被称为“竞争战略理论”。他的代表作是竞争三部曲：《竞争战略》《竞争优势》和《国家竞争优势》。波特的主要贡献是将经济学与管理学打通，为战略分析建立了一套基本的分析框架。波特理论主要包括：

（1）“五力模型”。认为行业结构决定战略选择，行业结构取决于五种作用力——行业内现有竞争者的竞争能力、潜在竞争者进入的能力、替代品的替代能力、供应商的讨价还价能力、购买者的讨价还价能力。

（2）“三种战略理论”。总成本领先战略、差异化战略和聚焦细分领域战略。

（3）“价值链理论”。认为竞争优势来源于价值链（包括内部后勤、生产作业、外部物流及配送、营销及售后服务、采购、研发、人力资源管理、企业基础设施等）的整体协同。

（4）“国家竞争优势理论”。包括钻石理论和产业集群理论，用于分析国家与区域的产业竞争策略。

需要补充说明的是，因波特强调定位在战略中的重要地位，明茨伯

格将其归为“定位学派”。而在波特之前，美国营销专家特劳特和里斯在1972年创立了“定位理论”，其核心是强调抢占消费者的“心智”，属于品牌传播定位，波特的定位则是企业战略定位，二者不在一个层面上。

二战之后，战略咨询行业在美国迅速成长，出现了兰德、波士顿、贝恩、摩立特等具有全球影响力的战略咨询公司。战略咨询公司注重分析模型的应用，比如系统分析法、SWOT分析法、波士顿矩阵、经验曲线、GE行业吸引力矩阵、五力模型、价值链模型、麦肯锡7S模型、战略地图等分析工具被广为使用。

兰德公司在20世纪40年代末开创了“系统分析法”。兰德是全球首屈一指的战略智库，主要服务于美国军方和政府，安索夫和基辛格都曾在兰德供职。兰德建立了一整套“兰德式理性程序”，以一流的理工科学家为核心，同时融合政治学、经济学、社会学、行为科学等多学科，通过跨学科的研究影响重大政治决策。兰德开创了系统分析法、特尔斐法等著名方法，尤其是系统分析法的影响最为卓著。

波士顿公司在20世纪60年代初创立的分析模型在战略界影响较大。波士顿公司是商业领域的首家纯粹的战略咨询公司，其创始人布鲁斯·亨德森以一己之力就创造了波士顿矩阵、经验曲线、三四规则矩阵等分析模型。

20世纪90年代至今，罗伯特·卡普兰的“平衡计分卡”和“战略地图”影响较大。卡普兰于1993年提出“平衡计分卡”，2004年又在平衡计分卡的基础上提出“战略地图”。战略地图就是从平衡计分卡的四个层面（学习成长、内部流程、客户和财务）来定义公司的目标，各个目标之间层层递进，并通过明晰这四个层面目标之间的因果关系，来描述企业战略。卡普兰还提出绘制战略地图的五大步骤（确定战略财务目标、确定业务

增长路径、确定客户价值主张、确定内部运营主题、确定战略资产准备）。

当然，任何分析工具和分析模型都有其特定的应用前提与相应的优缺点，不是放之四海而皆准的。而且，过于依赖分析模型会影响独立思考，那些罗列着貌似高大上的分析模型的战略方案，往往缺乏创新和真知灼见。

针对战略界概念泛滥和混淆不清的乱象，鲁梅尔特的《好战略，坏战略》试图去伪存真，回归本质。他认为，好战略是精心设计出来的，其内在骨架无非是三大要素：“调查分析—指导方针—连贯性活动”。调查分析，关键是直面重大挑战，使复杂问题简单化；指导方针，是有很强针对性的整体性的大策略，指明前进的方向；连贯性活动，是为落实指导方针而采取的切实可行的措施，相互协调、环环相扣。[9]

综上所述，规划学派总体上是科学和理性的，主要基于系统科学的方法论和必要的定量分析手段，尤其注重外部环境的分析。迄今为止，规划学派仍然是最主流的战略流派，还在不断完善与发展中。

随着时代的发展，规划学派也受到一些质疑，其中最尖锐的指责，是认为其认识论在本质上来源于牛顿的机械论，不适合日益动荡、非线性和复杂的社会环境。于是，一种与之相对立的学派出现了，这就是进化论学派。

2.进化论学派

进化论学派认为，古典意义上以未来为导向的规划学派常常无法反映实际，因为现实环境太过复杂，难以预测，也不可能提前做出有效的预见。他们给出了一个相当富有震撼力的观点——市场动态的、充满敌

意和竞争的本质意味着不仅企业无法进行长期的规划，而且只有那些坚持利润最大化的企业才可以生存下来。企业的发展如同生物的进化，大自然会遴选出那些最能适应生存的物种（企业），那些无力迅速改变自己的物种（企业）则会被无情淘汰。

因此，战略不是规划出来的，而是在动态过程中涌现、被发现和加强的，战略的形成是一个持续生长的历史过程，战略是内部与外部交互影响的结果，取决于心智认知、共同学习和组织进化，最佳的战略就是集中于当前生存机会的最大化。

前文提到的明茨伯格“十大学派”中的“学习学派”“文化学派”“环境学派”和“结构学派”，都可归入进化论学派。进化论学派的代表性人物是明茨伯格和穆尔。

进化论学派的形成发端于人们从生态学、心理学、行为科学和社会学等新视角对战略的新探索。如20世纪70年代后期，汉纳等从生物生态学角度研究外部环境对战略的影响，认为战略是对环境的被动反应；奎因和圣吉从组织行为的角度，认为战略是在持续的集体学习中形成的；威廉·大内从文化的视角，提出“Z理论”，认为战略植根于集体价值观；普拉哈拉德和哈默提出，企业的竞争在于核心能力的竞争，而核心能力来自组织内部的集体学习。

在上述新视角、新理论的铺垫之下，进入20世纪90年代，进化论学派终于走向成熟，其重要标志就是企业战略思想史的第三位大师——明茨伯格的出现。另外，进化论学派的另一位代表人物穆尔，是当今被严重低估的战略思想家。

颠覆者明茨伯格

加拿大管理学家亨利·明茨伯格打破了长期以来以波特为代表的规划学派对企业界战略思维的垄断，为战略界吹来一股强劲的新风。其代表作是《战略过程》《战略规划的兴衰》《战略历程》。

明茨伯格认为，战略是在组织共同学习过程中自发形成的，并非规划而成。战略既不是完全深思熟虑，也不是完全自然呈现，而是二者的融合，战略的形成是一个持续摸索、学习和调整的过程。战略家必须在计划性与灵活性两极之间找平衡，过于偏向哪一端都不行。

明茨伯格提出“战略手艺化”的观点。他发现战略的生成就跟手艺人做陶艺一样，先有个大致的构思，之后边制作边找感觉，边找感觉边调整。

明茨伯格认为，战略并非源于理性的战略分析和战略模型，而是源于置身商业实践的人们的切身经验与创意。分析模型是对成功实践的事后总结，过于依赖模型和数据分析会排斥直觉和灵感，抑制创新。

明茨伯格主张战略制定的“草根模式”，反对传统的规划学派的“温室模式”。战略最初像花园中的杂草一样生长，富有成效的战略家任其生长，然后识别哪些是好苗子哪些是杂草，在适当的时候加以干预。一个随机而成的战略一旦被认为是有价值的，便会被提升，进而变成一个深思熟虑的战略。

开创者穆尔

生态学的视角一直是进化论学派的主要着力方向。进入20世纪90年代，一个基于生态学视角的开创性理论横空出世，这就是“商业生态系统理论”。

商业生态系统理论由美国学者詹姆斯·弗·穆尔创立。1993年，穆尔在《哈佛商业评论》上发表文章《捕食者与被捕食者：一种新的竞争生态学》，从生物生态学的角度，提出了“商业生态系统”这一全新概念。l996年，穆尔出版《竞争的衰亡》一书，进一步阐述了商业生态系统的概念，并深入研究了商业生态系统的核心成员（即领导企业），以及商业生态系统的生命周期（开拓、拓展、领导、更新或死亡等四阶段）。

所谓商业生态系统，就是由组织和个人所组成的有机的经济联合体。商业生态系统具有自组织的特性，并不断进化。人和组织在商业生态系统中相互依存，在不断交互中共同进化。商业生态系统的成员包括核心企业、消费者、市场中介、供应商、竞争者以及其他利益相关者（金融机构、行业协会、标准制定机构、工会、媒体、政府等）。在核心企业领导下，这些成员之间相互交织形成价值网络，内部通过价值交换而形成共生关系，多个共生关系形成商业生态系统。[10]

在穆尔之前，生物学的类推法经常被运用于商业研究，但却非常狭隘，局限于用达尔文自然选择的物种进化理论来解释企业的个体进化，而穆尔则把目光放大到整个生态系统中的共同进化，他提出了“共同体进化”这一重要概念。

穆尔通过对微软、英特尔、迪士尼、沃尔玛等生态型企业的案例研究发现，这些企业之所以取得巨大成功，在于打破传统竞争思维和行业界限，在各自的领域构建了史无前例的商业生态系统。

穆尔认为，传统的竞争思维已经不适应新时代，相比企业之间的竞争，更为激烈的是生态系统之间的竞争。处于同一个生态系统的企业，应该是合作大于竞争，构建利益共同体。企业要想生存和发展，就必须关注整个商业生态系统，在其中找准最适合自己的“生态位”，并根据环

境变化及时做出调整。

时间进入21世纪，随着互联网与物联网的快速发展，特别是5G、云、大数据和人工智能的迅猛发展，企业赖以生存和发展的商业生态系统发生了天翻地覆的变化，穆尔富有前瞻性的商业生态系统理论的价值将日益彰显。

3.企业家创新学派

企业家创新学派，即前明茨伯格“十大学派”中的“企业家学派”，代表人物是熊彼特。

另外，明茨伯格“十大学派”中的“认知学派”也可视为企业家创新学派的一个小分支。认知学派的代表人物是西蒙。该学派认为，战略形成过程就是战略家的认知过程，战略在本质上是一种直觉和概念，战略家对客观世界的不同认知会形成不同的战略。

明茨伯格认为，企业家学派比较适用于新建企业，或者处于战略转折期以及处于困境中的企业，因为在这两种情况下，特别依赖企业家个人的直觉、远见与个人魅力。

企业家创新学派认为，企业家个人的战略洞察力是企业成功的关键。主要观点有：

●战略是产生于企业家的头脑之中的对未来的构想。战略深植于企业家的某些特质，如直觉、智慧、经验、判断和洞察力之中，战略是一种观念，一种长期的方向感和发展愿景。

●战略的核心是远见，是企业家对企业未来图景的洞察过程。战略制定的主要任务是积极寻找新的机遇。

●提倡创新和企业家精神。认为战略是面向未来的，是要冒一定风险的，战略的关键在于创新。

●战略既是深思熟虑的，又是涌现的。它在整体感觉上是深思熟虑的，实施细节上是涌现的。许多成功企业没有系统的书面战略，但它们同样经营得很好。

●企业家通过他的价值观、权力和意志，能自由掌控企业战略，在必要的情况下亲自参与并控制战略的执行。

企业家创新学派的始祖是约瑟夫·熊彼特。早在1912年，他就发表了《经济发展理论》一书，创立了创新理论。熊彼特提出：

●经济发展是创新的结果，企业家的创新行为推动了经济飞跃式的发展。

●创新就是创造生产要素的“新组合”。包括5种情形：①采用一种新产品或一种产品的新特征；②采用一种新的生产方法；③开辟一个新市场；④掠取或控制原材料或半制成品的一种新的供应来源；⑤实现任何一种工业的新的组织。因此“创新”不是指技术发明，而是一个经济能力的概念。

●企业家是创新的组织者和“始作俑者”，企业家的工作就是“创造性破坏”。企业家精神就是不断地冒险和发现新机会，将原来没有的生产要素引入新组合体系，从而实现超额利润。

●创新是判断企业家的唯一标准。企业家并不是一种职业，一般来说也不是一种持久的状况。只有在实际上发生了创新时，他才是一个企业家，一旦停止创新，他就不再是企业家。

●企业家要进行创新，首先要进行观念更新，敢冒风险；其次，企业家必须具备一定的能力，包括预测能力、组织能力和说服能力。

“创造性破坏”这一颇具颠覆性的概念提出之时，人们为之震惊。如今，全球新经济对旧经济的颠覆所释放出来的巨大价值完美地印证了这一前瞻性论断。

在熊彼特之后，富兰克·奈特的《企业家精神：处理不确定性》、柯林斯和摩尔的《组织的缔造者》等进一步发展和完善了企业家创新理论，吉福德·平肖的《内部创业》提出“内部企业家”的概念，把企业家精神泛化到整个组织。这些都可视为熊彼特创新理论的补充。

在熊彼特之后，企业家创新学派中影响力最大的，当数哈佛大学商学院教授克莱顿·克里斯坦森，他提出了“颠覆性创新理论”。

1997年，克里斯坦森出版《创新者的窘境》一书。他发现，大公司习惯于在既有的技术和市场上进行维持性创新，当掌握变革性技术的小公司绕开与大公司的正面竞争，从大公司不屑一顾的边缘市场或低端市场切入，然后不断蚕食大公司市场的时候，大公司的反应迟钝，巨大的惯性使其难逃失败的命运。

尽管小公司的破坏性创新并不一定是根本性的技术创新，往往看上去只是对已知技术的简单的改进和调整，但随着其市场占有率和知名度的增加，迫使主流市场对其重新认识，这重新认识成为催化剂，进而取代现有的主流产品、服务或商业模式。大公司良好的管理反而导致其路径依赖，最终被颠覆。

虽然克里斯坦森主要强调颠覆性创新，没太强调企业家，但我们不难发现，任何一个颠覆性创新成功实践的背后，都离不开企业家的强势

驱动。

熊彼特的“破坏性创新”所指比较宽泛，而克里斯坦森的“颠覆性创新”则专指能颠覆整个行业的破坏性创新，这不是常规意义上的创新，而是革命性的创新。克里斯坦森的颠覆性创新理论在企业战略思想史上的位置，堪比马克思所开创的社会革命学派在军事与治国方略的战略思想史上的地位，二者的内在逻辑亦有许多相通之处，本质上都是发动革命。

克里斯坦森提出颠覆性创新理论之后，iPhone颠覆手机行业、谷歌颠覆网络广告行业、亚马逊颠覆零售业、特斯拉颠覆汽车业……乔布斯、佩奇、贝佐斯、马斯克等卓越的企业家发动的颠覆性创新，正在重构当今的商业社会。尤其是乔布斯，对新生代企业家的影响十分深远，小米雷军等中国企业家身上都有乔布斯的影子，颠覆性创新已经深入人心，成为新经济的常态。

综上所述，企业家创新学派的时代意义是十分重大的。熊彼特在100多年前就能高瞻远瞩地指出企业家及创新在经济发展中的核心与灵魂作用，堪称伟大。在熊彼特之前，还没有人给创新以及企业家以如此之高的地位。这不仅是对经济学的重大贡献，更是对战略思想史的重大贡献。

关于商业战略理论上的叙述大致告一段落，理论是灰色的，但案例是永远鲜活的，20世纪的“福特通用之战”堪称教科书级的商业战略案例，无论是规模化低价战略还是差异化细分战略，都曾创造过辉煌。

20世纪初，福特汽车采取规模化的工业生产，效率的提升带来了成本的大幅降低，以低价的产品定位（据说当时290美元就能买一辆福特）将汽车送入了广大的美国普通家庭。1921年福特汽车占据了全美汽

车市场的60%，T车型无可争议地成了20世纪初美国的畅销车型之王，汽车也从奢侈品变成了家庭代步工具。

跟随者通用为了应对福特这个价格屠夫，采取了差异化细分战略（狼群战术）。策略上，首创了策略业务单元（SBU）模式，也就是战略与战术分离并放权，由总部负责制定整个战略，各个业务单元负责战术，全权研发、经营自己的产品，形成低端车、中端车、高端车三个业务单元；打法上，用低价位的雪佛兰来阻击T型车，不惜牺牲自己的利润来消耗对手，转而由其他中档车和高档车来贡献利润。到1936年的时候，通用打败福特，在美国市场的份额占到了43%，而福特则下降至22%。至此，通用实现了完美逆袭。

规模化低价战略和差异化细分战略是商业竞争领域的两大经典，被各个行业各家企业争相效仿，追随者络绎不绝。然而，这种相对封闭式的竞争，往往都是绞尽脑汁抢占一个固定的市场。在未来信息转瞬即逝、需求变幻莫测的新时代，这种传统的商战思维亟须升级换代。

未来的商业竞争是开放共赢的。传统的竞争要素正在逐渐消失，取而代之的是以开放式思维创造全新的市场，产业互联网思维是商业竞争的下一个浪潮，“平台＋个人”的开放式战略将成为各行业新旧动能转换的关键举措。

平台作为产业链的中枢，以基础服务商、资源调度者的身份，服务于产业链的共性需求；个人、企业、组织则以个体身份，以平台资源和服务为依托，满足甚至创造市场需求，从而释放出个体的活力和价值。

从古代的谋士，到现代的战略家、战略智库，战略一直活跃在历史的舞台上，伴随着时代进步、社会发展而逐步职业化，战略不再是仅供少数人使用的奢侈品，而是成为供国家、企业、组织、个人应对复杂发

展局势的特殊产品。未来，信息技术将给咨询行业带来变革，从技术大周期、技术应用、商业底层逻辑来看，全面普及的数字化是大势所趋，在不远的未来，人类社会将会进入“数字孪生”时代，数字与物理世界共存，数字世界利用数据、算力、算法与模型，对物理世界发生的行为进行描述、分析、诊断、决策，从而以最低的试错风险和成本，指导物理世界的生产运营，在凶猛袭来的数字化浪潮下，企业的商业模式、商业思维面临彻底重构，战略也将面临颠覆式的革新。信息咨询将日益被大数据替代，专业咨询也将受到人工智能的冲击，唯有战略，不仅不会被替代，反而越来越重要，成为个人、企业乃至国家重要的核心竞争能力之一。

正所谓“天行有常，不为尧存，不为桀亡”，无论时代如何变，战略的重要性始终不会变。关于战略的研究和应用也要与时俱进，必须具有应变的能力。保持持续的创新动力和战略定力，不断增强解决问题的本领，快速应对突如其来的问题和需求。

这是一个充满机遇和挑战的时代，我们选择了挑战、超越和扬弃。因为渴望挑战是智库的生命之源，不断超越是智库的价值呈现，不断扬弃则是智库与时俱进的唯一法宝，也是战略永恒的试金石。

[1] 尤瓦尔·赫拉利.人类简史：从动物到上帝[M].林俊宏，译.北京：中信出版社，2017.

[2] 亚历山大大帝、汉尼拔·巴卡、恺撒大帝、拿破仑。

[3] 钮先钟.西方战略思想史[M].桂林：广西师范大学出版社，2003.

[4] 安德烈·博福尔.战略入门[M].军事科学院外国军事研究部，译.北京：军事战略出版社，1989.

[5] 毛泽东.毛泽东选集：第二卷[M].北京：人民出版社，1991：439-518.

[6] 约翰·柯林斯.大战略[M].中国人民解放军军事科学院，译.北京：中国人民解放军战士出版社，1978.

[7] 亨利·明茨伯格，布鲁斯·阿尔斯特兰德，约瑟夫·兰佩尔.战略历程[M].魏江，译.北京：机械工业出版社，2012.

[8] 贝塔兰菲.一般系统论[M].秋同，袁嘉新，译.北京：社会科学文献出版社，1987.

[9] 理查德·鲁梅尔特.好战略，坏战略[M].蒋宗强，译.北京：中信出版社，2012.

[10] 詹姆斯·弗·穆尔.竞争的衰亡：商业生态系统时代的领导与战略[M].梁骏，译.北京：北京出版社，1999.



The Underlying Logic

How to See the Essence of Things

底层逻辑

看清这个世界的底牌

刘润 著

底层逻辑
让我们在千变万化的复杂世界中
如鱼得水



机械工业出版社
China Machine Press

底层逻辑：看清这个世界的底牌

刘润　著

ISBN：978-7-111-69102-0

本书纸版由机械工业出版社于2021年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：＋ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

作者简介

序言

第1章 是非对错的底层逻辑

一个人心中，应该有三种“对错观”

人性、道德和法律

人生的三层智慧：博弈、定力、选择

公理体系VS逻辑推演

第2章 思考问题的底层逻辑

事实、观点、立场和信仰

如何防止“注射式洗脑”

如何赢得一场辩论

普通和优秀的差距，在于解决问题的方式不同

如何快速洞察本质

流程、制度与系统

逻辑思维与逻辑闭环

复利思维

概率思维

数学思维

系统思维

第3章 个体进化的底层逻辑

人生商业模式＝能力×效率×杠杆

把工作当成玩

如何做好时间管理

指数级增长、正态分布和幂律分布

把事做对，创造10倍价值
人脉的本质是给予价值、平等交换
知识、技能与态度
心态高过云端，姿态埋入地底
人人都应该是自己的CEO
艺术家为人类带来自由
第4章 理解他人的底层逻辑
理解What、Why、How，才能知行合一
幽默，是溢出的智慧
所谓洞察本质，就是会打比方
边界感的本质，是对所有权的认知
每个创业者背后，都有大量多巴胺的支撑
第5章 社会协作的底层逻辑
世界三大法则：自然法则、族群法则、普遍法则
找到并利用自己的战略势能
产品价格到底应该由什么决定
利润，来自没有竞争
没有KPI，也能管好公司
让优秀员工成为事业合伙人
勤劳能创富，但勤劳者能分到财富吗
一切的分钱方式，无外乎优先和劣后
信用，是一个人最大的资产
公平、公正与公开
效率与公平
劝酒的本质，是服从性测试

作者简介

刘润

润米咨询创始人，微软前战略合作总监，《5分钟商学院》主理人，任腾讯、百度、海尔、恒基地产、中远国际、晨兴资本、康宝莱、拍拍贷等多家企业的战略顾问，香港上市公司恒富控股独立董事，互联网转型专家。

著有畅销书“每个人的商学院”系列、“5分钟商学院”系列、《新零售》《2012，买张船票去南极》《人生，就是一场突如其来的旅行》《互联网＋：小米案例版》《趋势红利》《商业洞察力》《商业简史》等。

序言

如何用底层逻辑看清世界的底牌

2016年9月25日，那天我依旧在出差。

本该好好休息的差旅夜，我、罗老师（罗振宇）、脱不花都没有困意，因为午夜零点我的课程《5分钟商学院·基础篇》正式上线。

这是我在得到上的第一门课程，上线过程一波三折。

原本预定在10月上线的课程，突然接到通知，需提早上线。当时这门课程我才录了两三节，没什么库存就上线了。

当天零点上线后，又出现了播放问题——因为音频压缩导致有金属音。我马上拿出随身携带的录音笔，重新录了一遍，更换了音频，折腾到凌晨一两点才最终完成。

第二天，也就是9月26日，我万万没有想到，当天就有7000多人订阅了《5分钟商学院》。

我非常高兴，但也诚惶诚恐。自此，我终于开启了一个承诺，一个要花一整年交付的承诺。

2016年，是非常辛苦的一年。我有半年以上的时间都在出差路上，剩余时间，每天都要花14个小时来做《5分钟商学院》。

但是，一切都有了回报。一年后，这门课程已经有了14万学员。

五年后的今天，这门课程已经有46万人加入。

这也就意味着，有32万学员是在课程正式结束之后加入的，这更令我高兴。

因为我不希望这只是做一年就结束了的事。我希望做一件能够长期延续下去的事情，于是，在这门课程中，我讲述了一些商业的底层逻辑，因为只有底层逻辑才有生命力。在面临变化的时候，底层逻辑能够应用到新的变化里面，从而产生新的方法论。

什么是“底层逻辑”？

2012年，马云和王健林设了一个“亿元赌局”——如果10年之后，电商在中国零售市场所占的份额超过50%，王健林就给马云1亿元，如果没超过50%，马云给王健林1亿元。

今天，我们回看多年前的这个赌局，不得不深思：为什么这两个人对各自代表的线上、线下经济的看法，会有如此大的分歧？

一方打败另一方，是因为二者之间有天大的不同吗？不是的。

是因为相同的地方更多，一方才有机会“干掉”另一方。

以万达为代表的线下经济和以阿里巴巴为代表的线上经济，在底层逻辑上没有本质的区别。从本质上来说，二者都是流量、转化率、客单价和复购率四部分的不同组合。可能一方的做法与另一方不一样，但是双方服务的客户、提供的价值是一样的。就好比一个做鞋子的干不掉一个卖水果的，因为他们之间没有太多相同之处。

两个人发生争执的时候，一定是因为他们之间有更多的相同之处，而不是不同之处。完全不同的两个人是吵不起来的。

事物间的共同点，就是底层逻辑。

只有不同之中的相同之处、变化背后不变的东西，才是底层逻辑。

只有底层逻辑，才是有生命力的。

只有底层逻辑，在我们面临环境变化时，才能被应用到新的变化中，从而产生适应新环境的方法论。

所以我们说：

底层逻辑＋环境变量＝方法论

如果只教给你各行各业的“干货”（方法论），那只是“授人以鱼”，一旦环境出现任何变化，“干货”就不再适用。

但如果教给你的是底层逻辑，那就是“授人以渔”，你可以通过不变的底层逻辑，推演出顺应时势的方法论。

所以，只有掌握了底层逻辑，只有探寻到万变中的不变，才能动态地、持续地看清事物的本质。

在这本书中，我把在《5分钟商学院》中讲述的底层逻辑的内容进行了总结，与你分享是非对错、思考问题、个体进化、理解他人、社会协作五个方面的底层逻辑，带你看清世界的底牌。

“底层逻辑”来源于不同中的相同，变化背后的不变。

“底层逻辑”并不局限于商业世界。希望你在看到千变万化的世界后，依然能心态平静、不焦虑，能够通过“底层逻辑＋环境变量”不断创造新的方法论，看清世界的底牌，始终如鱼得水。

第1章　是非对错的底层逻辑

一个人心中，应该有三种“对错观”

一位悍匪经过周密的计划，绑架了首富的儿子。最终，首富以数亿元赎回了儿子。整个过程惊心动魄、跌宕起伏，不输一部警匪大片。其中，一段首富和绑匪的对话却令人深思。

绑匪问首富：“你为什么这么冷静？”

首富回答：“因为这次是我错了。我们在当地知名度这么高，但是一点儿防备都没有，比如我去打球，早上5点多自己开车出门，在路上，几部车就可以把我围下来，而我竟然一点防备都没有，我要仔细检讨一下。”

什么？首富说自己错了！为什么？明明是绑匪违反了法律，绑架了他的儿子。

从法律上来说，肯定是绑匪错了，所以绑匪要为他的行为坐牢，接受法律的制裁。但我们站在首富的角度看，也许这种事情通过加强安保等措施是可以避免的，他却因为没有做，导致儿子被绑架，最终花了数亿元赎回儿子。还好最终破财消灾了，如果被撕票，那损失就更大了。到那时，即使用法律手段制裁了绑匪，又有什么用？损失已经发生，且无法挽回。所以，首富这时说他错了，是他真觉得自己错了，不是客气。

首富的这种处事方法，在心理学领域，可由一个重要概念来解释，叫课题分离。“课题分离”理论由奥地利心理学家阿尔弗雷德·阿德勒提

出，原意指要解决人际关系的烦恼，就要区分什么是你的课题，什么是我的课题。绑架索要赎金，是绑匪的课题，而因绑架遭受损失，是首富的课题。

比如，有人在地铁里踩了我一脚，谁的错？我的错。

明明是他踩了我，为什么是我的错呢？难道我不应该要求他道歉吗？我可以要求他道歉，但是，道歉有什么用？而且，我要求他道歉，不需要花时间吗？他耍无赖和我吵起来，不是更需要花时间吗？我的时间难道没地方花了吗？对方还可能反咬一口："你怎么把脚乱放啊？！"

那怎么办？我要说"我的错，我的错"，然后心平气和地走到旁边。这是因为，我的时间比他的值钱，浪费同样的时间，我的损失大——"谁的损失大，就是谁的错"。

一个人心中，应该有三种"对错观"：①法学家的对错观，②经济学家的对错观，③商人的对错观（见图1-1）。

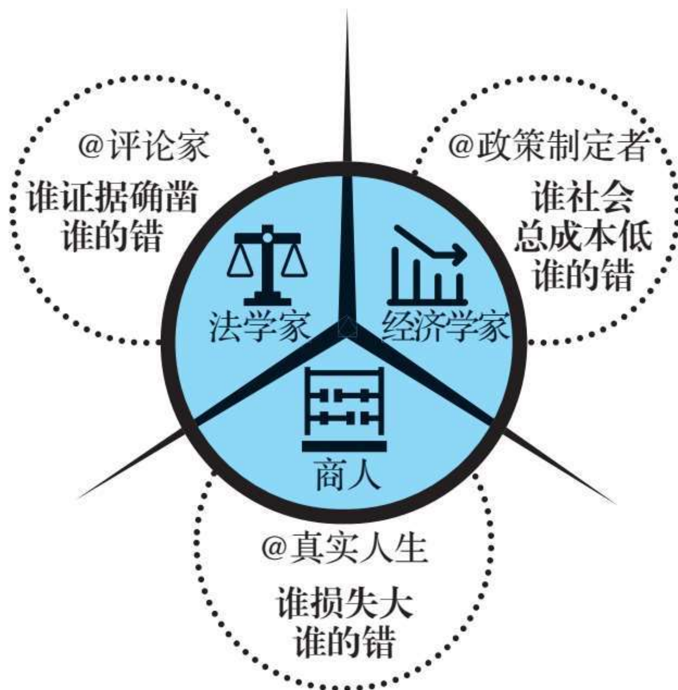


图1-1　一个人心中应该有三种“对错观”

举个例子：坏人A诱骗好人B进入C的没有锁门的工地，B失足摔死了。请问，这是谁的错？

法学家的对错观

对于上述情况，法学家可能会说：“这当然是A的错，这就是蓄意谋杀，还有什么好讨论的！”

是的，如果证据确凿，在法学家眼中，这就是A的错。但是，这种“大快人心”的对错观，不一定能避免类似案件再度发生——法学家做不到的事情，经济学家也许能做到。

经济学家的对错观

对于上述情况，经济学家可能有不同看法：是C的错。

也许有人会说：“啊？为什么啊？C也太冤了吧？”

经济学家是这样考虑的：整个社会为避免B被A诱骗进入C的工地要付出的成本，比C把工地的门锁上的成本高得多，虽然惩罚C会让其觉得冤，但是以后所有工地的拥有者就都会把门锁上了，于是这样的事情会大量减少。

经济学家是从“社会总成本”的角度来判断一件事的对错在谁。虽然有时这样的判断看上去不合理，但会比从“纯粹的道义”的角度更有“效果”。

商人的对错观

对于上述情况，商人可能这样想：不管是A的错还是C的错，B都死了；不管让谁承担责任，B都无法起死回生——从个体利益最大化的角度看，B只能怪自己。

也许B在生命的最后一刻，会想：“这是我的错，我不该蠢到被A诱骗至此。”

再看一个例子。一个人走在人行横道上时，一辆卡车冲他疾驰而来，所有人都大声呼喊，叫他让开，他却淡定地说：“他不能撞我。他撞我是违反交通法规的，他负全责。我就不让。”最后，这个行人被卡车撞死了。

这是谁的错，卡车司机的错？当然。但是，这样的判断无法救回行人的命。

行人那时应该这样想：不让，就是我错，因为不让开我就会死。

对于第一个例子，法学家认为A错，经济学家认为C错，商人认为B错，这就是三种“对错观”。

如果你是评论家，可以选择法学家的立场；如果你是政策制定者，可以选择经济学家的立场；如果将要失足摔死的就是你自己，我建议你选择商人的立场——“我的错，都是我的错”，因为“我的损失最大”。

总之，谁的损失大，就是谁的错。

小提示

判断损失发生后应该怪谁，就看谁因此损失大。

一件事情出现不好的结果时，责怪、埋怨、后悔都是无用的，它们改变不了结果。

如果自己有所损失，只能怪自己，也只有自己才能改变事情最终的结果——靠自己，自强者万强。

人性、道德和法律

刘晗老师在得到课程《刘晗·法律思维30讲》中有以下这样一段表述。

电影《烈日灼心》中，段奕宏扮演的警察说过这么一段话：

“法律特别可爱。它不管你能好到哪儿，就限制你不能恶到没边儿。它清楚每个人心里都有那么点脏事儿，想想可以，但做出来不行。法律更像人性的低保，是一种强制性的修养。它就踏踏实实地告诉你，至少应该是什么样儿。”

我第一次听到这段话的时候，就感到很震撼，觉得这个警察说出了法律和人性的根本关系。

但我还想补充一点，法律里不是没有规定上限，那些“人人平等”的宣誓性条款都是全人类的共同期待，只是法律不会给这样的表述附加法律责任，变成强制性的义务。这就像，你不能强迫人人都做好人，否则就要砍头，那样的话，法律就会显得过于严苛。

所以，在更多具体的规则当中，法律人克制了对上限的追求，更多地关注下限，避免本应维护社会秩序的法律，成为社会的灾难。只有这样，人们才能在保证下限的基础上，努力地追求上限的目标。

我非常认同他的这段表述，接下来，我们谈一谈人性、道德和法律（见图1-2）。

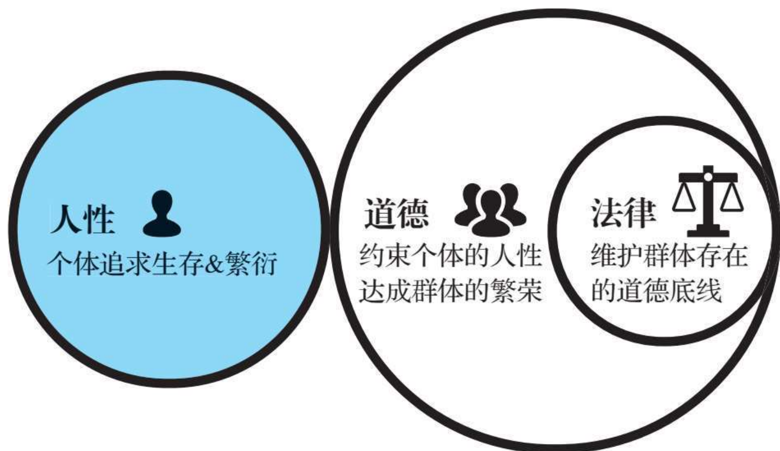


图1-2　人性、道德和法律

人性

人性，到底是什么？人性只涉及两点：生存和繁衍。这两点无善无恶。

母性是人性吗？是的。母亲牺牲自己保护孩子，是为了繁衍。

爱美是人性吗？是的。有的人爱美也是为了获得繁衍的机会。

炫富是人性吗？是的。有的男性炫富，和孔雀开屏一样，也是为了争取异性，最终获得繁衍的机会。

感恩是人性吗？宽容是人性吗？不是，这些是道德。

道德

道德和人性是什么关系？

人是一种群居动物，个体的生存、繁衍和群体的繁荣、衰退有着互

为因果的复杂关系。如果每个人只追求自己的生存，最简单的方式就是“不劳而获”，抢夺同类的食物，甚至不惜杀死同类。那么群体的规模会逐渐变小，小群体中的个体也会因无法对抗外敌而死掉。经过多年的进化，人类的社会属性部分渐渐形成了一套“约定俗成”的规范。这套规范，就叫作“道德”。

感恩是道德。感恩的本质是“预付费制的交换”：“你先帮我，我必将帮你”。这将润滑群体的协作关系。

宽容是道德。宽容的本质是“允许犯错的协作体系”：以协作为目的带来的意外伤害，可以被原谅。这将鼓励群体拥有协作的勇气。

人性，是个体追求生存、繁衍的本能。可是，不受约束的个体的人性，一定会使个体彼此伤害。道德，就是用来约束个体的人性的，在此基础上，可以实现群体的繁荣。个体之所以愿意接受道德的约束，是因为群体的繁荣最终会让个体受益。

道德不是人性的内在要求，甚至在大部分情况下，道德是反人性的。恰恰因为道德常常是反人性的，才需要大量的引导和约束。

引导，采用的是宣传、舆论等有长效但见效慢的方法，比如通过文化、价值观等引导。

约束，采用的是惩罚、驱逐等“剧烈”但立竿见影的方法，比如通过社会结构、利益结构、法律等约束。

法律

每个时代的人都会给道德中的社会规范“画一条最低的线”——底线，这条底线就是法律。法律是道德的子集，是一旦触犯必然受到惩罚

的道德。

比如，一个母亲杀死了自己的孩子，我们说她没有“人性”，但不会说她不“道德”，因为繁衍属于人性。

一个人插队，我们会说他“不道德”，但不会说他“没有人性”，因为“保护群体利益”属于道德。

一个人因口角之争而杀了另一个人，我们会说杀人者“触犯法律”，应当受到惩罚。他们双方对彼此的谩骂属于对社会影响不大的“不道德”，但是，杀人者的举动及造成的结果是会极大地影响群体繁荣的“不道德”。

小提示

人性，来自“自私”的基因。

道德，是为了群体的繁荣，最后促进个体的生存、繁衍，大家共同达成的“社会契约”。道德，常常是反人性的。法律，是道德的子集，是维护群体存在的道德底线。

人生的三层智慧：博弈、定力、选择

如何拥有一个自己说了算的人生？学习，拥有智慧。在这个时代，想要活得很好，需要知识，但更需要智识。

如何获得人生的成功和幸福？依靠智慧。世界过于复杂，有太多不确定性，需要智慧为我们指点迷津。

是否拥有智慧，以及拥有什么层次的智慧，决定着人与人之间的差距。

在人生中，博弈是第三层智慧，定力是第二层智慧，选择是第一层智慧（见图1-3）。

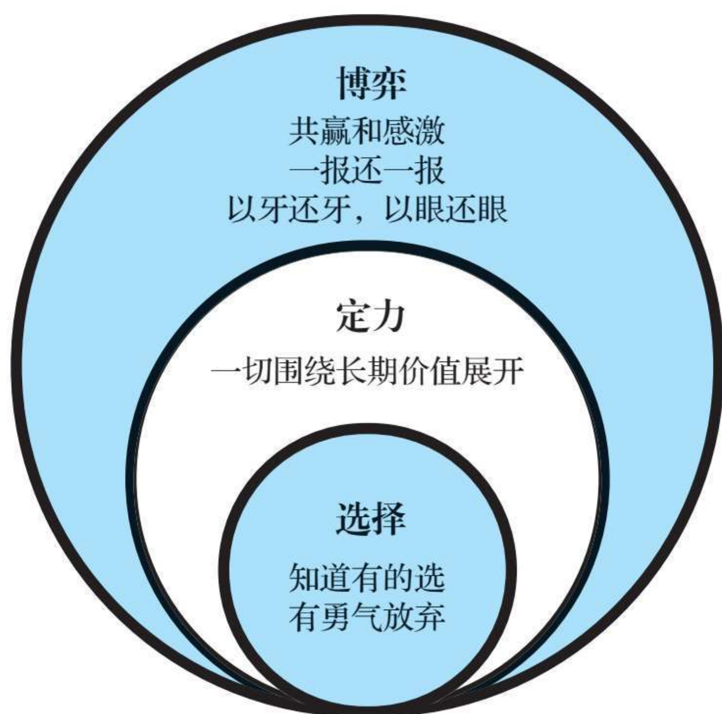


图1-3　人生的三层智慧：博弈、定力、选择

博弈的智慧

常言道，“商场如战场”“职场如战场”。生活本身就是战场。是战场，就少不了人。有人，就有竞争。有竞争，就有博弈。

很多时候，我们会为朋友两肋插刀，但也有时候，我们会被别人刀插两肋。试探、谈判、斡旋，如何既求取所想，又全身而退，是不折不扣的技术活儿——毕竟，即便我们知晓所有的“戏码”，也无法估量人心的“疯狂”。

博弈的智慧，是人生的智慧。

怎么博弈？一要靠心态，二要靠策略。

什么心态？共赢和感激。

每个人都是独立的个体，与世界进行价值交换。价值交换只有一个原则——共赢，即合作双方都可以获得价值。

“我一定要赢，你一定要输，为此我愿意费尽心机，不择手段”，这是“鸡”的心态。

“我一定要赢。你如果输了，那对不住，别怪我。我消灭你，与你何干”，这是“雀”的心态。

“我一定要赢，你也一定要赢。如果一方的胜利要建立在另一方的失败之上，那就不做了”，这是“鹰”的心态。

“鸡”“雀”“鹰”的心态对应的是不同的境界。

我认为，要么共赢，要么不干。

那感激呢？每到一个新阶段，我们都要感激上一个阶段帮助过我们的人，尤其是那些在最艰难的时候还愿意信任我们的人——滴水之恩当涌泉相报。

创业刚开始时最喜欢你、支持你的用户，你给予最用心、极致的服务了吗？

最初无条件信任你的合作伙伴，你给予最优惠的价格了吗？

陪着你吃方便面、睡公司的员工，你给予最丰厚的激励了吗？

请记住，雪中送炭，永远比锦上添花难得多。

共赢和感激，用这样的心态“以不变应万变”地参与博弈，可能眼前会吃小亏，但长远看会赢得大利。

那策略呢？我认为要“一报还一报”“以牙还牙，以眼还眼”。

之所以这样说，是因为在博弈论计算机模拟实验中，重复对方上一次的动作，最终得分最高——重复对方的动作，是最好的“生存策略”。

总是当老好人，容易被欺负。“一报还一报”，是对自己的保护。你的善良，应该有点儿“锋芒”。

天黑路滑，社会复杂。江湖险恶，人心叵测。我们需要博弈，更需要博弈的智慧。也许最明智的处世之术就是既对世俗投以白眼，又与世浮沉。

定力的智慧

确实，世界上有太多的诱惑。“乱花渐欲迷人眼”，太多东西在抢夺

我们的注意力，让我们失去目标，偏离方向。

我在得到课程《5分钟商学院》中讲过一个故事：三条猎狗追一只土拨鼠，土拨鼠钻进了树洞（树洞只有一个出入口），突然，一只兔子钻出了树洞，飞快地奔跑，然后爬上了一棵大树。兔子在树上没站稳，掉下来砸晕了正仰头看的三条猎狗，最后兔子逃脱了。

听完后，你想说什么？

有人说，兔子不会爬树。有人说，兔子怎么可能同时砸晕三条猎狗。他们说的都对，但是，怎么没人问土拨鼠到哪里去了？

我们常常会跟丢了“土拨鼠”，就像丢了自己的目标。

在生活中，最容易让我们迷失的，往往是金钱。我常说，在35岁之前不要在乎自己的收入是多少钱，成长了多少才是我们最应该关注的收入。

这是因为你总有一天会发现，当初为了多几百元的工资，从一家公司跳槽到另一家公司，是多么愚蠢可笑的事情。

在一份工作中，你最想得到什么？最想学习、收获什么？它们才是你的目标。有些钱，是专门来诱惑我们放弃长远目标的。

我刚开始创业时，公司的定位是提供战略咨询。有一次，微软的老领导给我介绍了一个客户，对方希望我去做一次管理咨询。我知道老领导是为我好，我很感激，但我婉拒了。

对此，你可能会想：一个创业者，有生意做就不错了，怎么还挑活儿呢？因为管理咨询不是我的目标，这不是我应该赚的钱。

做这个选择是艰难的，但我知道，为了更长远的目标，要有定力。

定力，可以换成一个我们更熟悉的词——长期主义。

亚马逊创始人杰夫·贝佐斯在1997年致股东的信中就写了这么一句话，“It’s all about the long term”，即一切都将围绕长期价值展开。这句话的意思是说，贝佐斯更加注重长远的利益，而不是短期的股票收益，他会持续推动亚马逊著名的“飞轮”运转：

商品价格降低，意味着会有更多的顾客；更多的顾客，意味着会有更多的卖家；更多的卖家，意味着会有更大的销售规模和更多的销售渠道；更大的销售规模和更多的销售渠道，意味着供应链会得到优化，从而使商品价格进一步降低；商品价格进一步降低，又意味着会有更多的顾客……就这样，一圈，一圈，又一圈。

贝佐斯推动了20余年，让“飞轮”的转速越来越快，从而不断获得成功。20余年，这是一个怎样的数字，其背后的艰辛，难以想象。

有人说过他傻吗？我想一定有。

有股东给过他压力吗？我想也一定有。

但是，他想过放弃吗？我想也许没有。

他心中装的不是一时一刻，而是更加长远的长期主义。

定力，是人生的智慧——最终的胜利，常常是时间的胜利，是长期主义的胜利。

选择的智慧

没错，人生是由一连串问答题串起来的，但人生更是由一连串选择题串起来的。我们要不断地选择：上哪所大学？在哪个城市打拼？做什么样的工作？找什么样的人当伴侣？……人生的轨迹，往往就是由那么几次关键的选择决定的。遗憾的是，大多数人不知道自己有的选，也没有勇气选择。

什么叫不知道自己有的选？

不管是“前浪”还是“后浪”，现在都生活在和平时代，生活在物质丰饶的世界中，每个人都拥有许多前人梦寐以求的权利——选择的权利。只是，许多人浑然不知。

不少人“浑浑噩噩”地度过每个工作日：2个小时地铁通勤，8个小时坐在办公室的格子间里，朝九晚六，日复一日。还有人过着“996”和“711”的生活，几乎没有私人时间。

有些人很幸运，他们能在工作中找到意义，并愿意为此付出一生的时间“燃烧”自己。有些人，工作对于他们而言，只是在固定的时间出现在固定的地点，做着固定的事情——重复，重复，再重复。他们或许想的是，“就这样吧，反正也没的选”。

还有些人，他们甚至承受了更多的苦难，也不愿意交出自己的选择权。

维克多·弗兰克尔在第二次世界大战期间被送进奥斯威辛集中营——真正的人间地狱，无数人被失踪、被消失，成为一串串火苗飘向了天空。身处这样的环境之中，你会怎么办？因绝望、恐惧而选择放弃，还是高贵地面对苦难，积极主动地活下去？维克多选择了后者——在绝望中选择生存态度的自由，是人最后的自由。苏联军队攻克奥斯威辛集中

营后，维克多终于重获自由，后来，他写下了那本著名的书——《活出生命的意义》。

像他这样的人，还有很多。他们可能是身陷囹圄却还借用四三拍锄草的音乐家，可能是说出“世界那么大，我想去看看”的普通人，也可能是意识到自己可以拥有选择权的你。

那么，有勇气选择是什么意思？

有些时候我们意识到自己可以选择，但可能患上了选择困难症，不知道怎么选择，也不敢选择。

“我想选择A，去创业，惊险刺激。但是，创业有太大的不确定性，太辛苦了。”

“我想选择B，去上班，找到一份稳定的工作，薪资高，福利好。但是，太束缚，太单调，太无聊了。”

面对这种情况，怎么办呢？听说“小孩子才做选择，成年人都想要”，我都选行不行？

想得挺美，当然不行——成年人，更要选择。

学会选择，常常就是学会放弃：选择一个，放弃其他。选择有时比努力重要，但放弃有时比选择更重要。我们应勇敢选择，然后享受好处，承担坏处。

人生的悲剧，往往来自看着前方，又想着后方，最后无路可走。

小提示

人与人之间的差距来自哪里？来自是否拥有智慧，以及拥有什么层

次的智慧。

在人生中，博弈是第三层智慧，定力是第二层智慧，选择是第一层智慧。如何博弈，如何保持定力，如何做出选择，都决定着人生的走向——选择做某件事情，凭借长期主义形成自己的定力，和这个世界重复博弈。

希望在这个复杂多变的世界里，我们都能全身而退，实现多方共赢；能拒绝诱惑，保持定力；能勇于选择而不后悔，随心所欲而不逾矩；能拥有智慧，实现自己的人生目标。

公理体系VS逻辑推演

我本科是学数学的，在数学这个有公理体系的世界里，大师们几乎从不吵架。为什么？是因为他们醉心研究、不问俗事，所以脾气好吗？当然不是。是因为他们懒得吵架，他们只“打架”，甚至“决斗”。

数学，是武行——你提出了一个新观点？请证明给我看。能证明，我甘拜下风。不能证明，你就输了。有什么好吵的，打一架多干脆。吵架是人文学科才用的“研究方法”。

在有公理体系的世界里，只有能证明的和不能证明的。大师与大师的差异，是智商的差异，不是口才的差异。

但是，大部分学科领域，是没有公理体系的，比如经济学。

这并不是说，这些领域的研究者智商不如数学家，而是说在这些领域，仅仅靠智商是没用的。因为没有公理体系，只靠逻辑演绎，想要得出不容置疑的结论是不可能的。所以，这些领域的研究者更值得敬佩。

他们遇到的挑战，远不如数学那么单纯。他们不断提出新的观点和模型，但是只要举出支持的例子，就总有人举出反对的例子。紧接着，就开始吵架了，都说对方是特例。

中国人用四个字来形容这种“研究方法”：文人相轻。数学家们说，我们才不相轻，我们相杀。不服就干，生死看淡，谁怕谁！这两种“研究方法”的差别，又可以用八个字来形容：文无第一，武无第二。

《了不起的盖茨比》的作者菲兹杰拉德说，我来做个和事佬吧。他把“文无第一”这四个字，翻译成了一句英文：“The test of a first-rate

intelligence is the ability to hold two opposed ideas in the mind at the same time, and still retain the ability to function.”

再翻译回中文，就是：“同时持有全然相反的两种观念，还能正常行事，是第一流智慧的标志。”用通俗的话说就是：“别吵了。你们都对，你们都对。”

但是，这种“你们都对”，就给学习经济学带来了很大的麻烦——你们都对，那我学谁的“更对”呢？

我有三个建议。

学李白，也要学杜甫

如果有人告诉你，他最近在学经济学，你一定要问他：“你在学习什么经济学？”如果有人对你说，经济学上有什么样的观点，你一定要问他：“谁的经济学这么认为？”

这时，他只要稍微一愣，就说明，他其实还不懂经济学。

请回答一个问题：下面几位经济学家，你觉得跟谁学习，能学到“更对”的经济学？

（1）亚当·斯密（你知道的，经济学之父）

（2）阿尔弗雷德·马歇尔（供需理论的提出者，微观经济学的奠基者）

（3）约翰·凯恩斯（你不会没听过凯恩斯主义吧？）

（4）罗纳德·科斯（经济学中最常用的词之一“交易成本”的提出

者）

（5）弗里德里希·哈耶克（奥地利经济学派的关键人物）

很多人会说："当然学习亚当·斯密啊！他是经济学之父啊。""看不见的手"、分工理论……他的贡献人们耳熟能详。

但是，别急。

亚当·斯密创立的经济学，在今天被起了一个名字，叫作"古典经济学"，然后被放在了书架的最高层。但是，亚当·斯密提出的"劳动价值论"，却不被他的一部分徒子徒孙认可。

谁呢？就是以阿尔弗雷德·马歇尔为代表的"新古典学派"。

马歇尔提出，价值不是由劳动创造的，而是由用户的需求决定的。不管钻石是捡来的，还是人类制造出来的，价值都是一样的。而且，一个人的需求是会变的。比如，当你饿的时候，吃的第一个馒头的价值比第二个的大，第二个馒头的价值又比第三个的大。

当然，大卫·李嘉图并不同意马歇尔的观点，他继承了亚当·斯密的衣钵。

马歇尔更大的贡献，是提出了供需理论：供需关系决定价格。这个理论让科斯叹了口气：当你说供需决定价格时，就预设了一个条件——"当所有其他要素不变时"。其他所有要素都不变，这可能吗？你们这些"黑板上的经济学"！

一些经济学家立刻嘲笑科斯：你的"交易成本"才是被滥用得最多的吧？你说谁的损失大谁负责，因为这样交易成本低，社会福利高。那法院在判案的时候，是不是要调研一下商品的市场价，看看谁的损失大

呢？如果市场价格波动快的话，会不会刚宣判就要翻案呢？

凯恩斯站出来说："新古典"你们这些人别嘚瑟，"自由市场"的逻辑就是有问题的，会导致经济危机，需要国家干预。

新古典经济学家们说：不对，你说的是短期，我们说的是长期。

凯恩斯说：长期？那时我们都死了。

哈耶克站出来说：凯恩斯，你才是错的。经济周期是必然的，我可以证明给你看。

某些新古典经济学家呵呵一笑：奥地利经济学派，民间经济学家的最爱。在我们主流经济学面前，你就闭嘴吧。

好，现在再来回答这个问题：你学习的是什么经济学？你说的是谁的观点？

你一定蒙了。这个世界上，并不是只有一套经济学。

薛兆丰老师在他的课程《薛兆丰的经济学课》里专门有一讲，叫作《聪明人为什么会彼此不同意》，就讲了这个问题。薛老师用一张表（见表1-1），来说明不同学派对宏观经济学问题的看法。

表1-1　不同学派对宏观经济学问题的看法

学派	震动来源	预期	价格调整	市场调整	均衡观	影响时长	规则/相机	收入政策
正统凯恩斯主义	消费需求独立波动	自适应的	相对僵化	能力弱	无法达到充分就业	短期	相机	局部赞成
正统货币主义学派	货币供给的干扰	自适应的	灵活的	能力强	总能达到自然失业率	有时短期，有时长期	规则	无关且骚扰会扭曲复苏进程
新古典学派	货币供给的干扰	理性的	极端灵活的	非常强	总能达到自然失业率	长期与短期无区别	规则	同上
真实经济周期学派	来自供应方（技术层面）的冲击	理性的	极端灵活的	非常强	总能达到动态的自然失业率	长期与短期无区别	规则	同上
新凯恩斯主义学派	在供给和需求之间折中	理性的	强调价格刚性（如菜单成本）	缓慢	存在非自愿失业	总体而言是短期的	众说纷纭	总体而言持否定态度
奥地利学派	货币供给的干扰	理性的	灵活的	能力强	趋于均衡	有时短期，有时长期	规则	有害且会扭曲复苏进程
后凯恩斯主义学派	消费需求独立波动	理性的	黏性	非常弱	无法达到充分就业	短期	相机	必需且是有益的

我不是在说一门经济学，而是在说很多经济学。

学习经济学，一定要兼听。学李白，也要学杜甫。

给每个模型找个反例

查理·芒格在《穷查理宝典》里说过这样一句话：“如果我不能比这个世界上最聪明的人更能反驳这个观点，我就不配拥有这个观点。”

很多人不理解这句话：为什么我要反驳自己的观点？如果我成功地反驳了自己的观点，就证明这个观点不对，那我为什么还要拥有这个观点呢？

那是因为，在经济学世界，没有一个观点具有普适的解释力。所有的观点，理论上都可以被驳倒，至少能举出反例。

经济学不是基于公理体系的学科。没有一个模型，能解释所有的经济现象。如果有，一定是因为提出这个模型的时候，一些新的经济现象还没有发生，或者提出者没有注意到。

比如，亚当·斯密认为：通过市场这只“看不见的手”的调节，个体追

求私利的行为，反而会促进集体利益最大化。举个例子，早餐店卖豆浆油条，是因为怕你饿着吗？不是，他们是怕自己饿着。因为卖油条给你，可以赚钱，让他们填饱肚子，所以他们才会卖油条。但是，这个看上去自私的行为，客观上却帮助你省了做早饭的时间，让你把精力花在更重要的事情上，可以赚到更多的"油条"，整个社会的财富因此增加了。这就是著名的"为己利他"的假设。

但是，这真的是对的吗？

著名数学家艾伯特·塔克举了一个反例，就是著名的"囚徒困境"。

两名囚徒A和B被隔离审讯。如果两人背叛彼此，都坦白罪行，会都被判刑8年；如果一人坦白，一人不坦白，坦白的人直接释放，不坦白的人则被重判15年。如果两人合作，都不坦白呢？会因为证据不足，都只判1年（见表1-2）。

表1-2　囚徒困境

囚徒困境		A	
		合作（不坦白）	背叛（坦白）
B	合作（不坦白）	A：判 1 年 B：判 1 年	A：判 0 年 B：判 15 年
	背叛（坦白）	A：判 15 年 B：判 0 年	A：判 8 年 B：判 8 年

囚徒应该怎么做？

显然，"都不坦白"是最优策略，两人都判得最轻。

但是，"都不坦白"经不起考验：如果一名囚徒单方选择背叛，将立即获释，诱惑太大。而且就算一方守口如瓶，万一另一方背叛了呢？守口如瓶的一方反而会被判15年，风险太高。"都不坦白"，太考验人性。

“都坦白”呢？那两人都获刑8年。这时，如果一名囚徒单方决定守口如瓶，他的8年刑期将立刻变为15年，而另一人则被释放。这对自己一点好处都没有，如果两名囚徒是理性的，都不会这么做。

“都坦白”，才是理性的选择。但这样一来，个体追求私利的行为，并没有促进集体利益最大化。

其实，亚当·斯密的“为己利他”假设，还有很多反例，比如公地悲剧、1美元拍卖，等等。

你能说亚当·斯密错了吗？亚当·斯密的假设，在很多情况下依然是正确的。但是，你必须知道，它至少是有反例的。为己，并不都能利他。

这时，我要送给你罗曼·罗兰的一句话了：“这个世界上，只有一种真正的英雄主义，那就是认清了生活的真相后还依然热爱它。”

验证自己是否真的理解一个经济学观点，不仅要看你是否认同能证明它的例子，更要看你是否理解能推翻它的例子。

每个理论都有前提

网上有一句话很流行：价格决定成本，而不是成本决定价格。

这句话，我有时候也会说。举个例子，一支钢笔在我心里值100元，卖钢笔的人说它的成本是180元，200元卖给你，不贵。我只好说：“谢谢你的匠心，但在我心里这支钢笔就值100元，再贵我就不要了。”于是，卖钢笔的人只好回去降低成本到90元，再100元卖给我。这就是：价格决定成本，而不是成本决定价格。

但这句话有一个前提，就是“当所有其他要素不变时”。很多人，都

把这个前提扔掉了。

这里的“其他要素”是什么？可能是科技，也可能是政策，等等。

当科技进步了，或者工艺进步了，一切就发生了改变。比如，如果福特发明了钢笔生产线，能够像制造汽车一样制造钢笔，使钢笔的生产成本大大降低，从90元降到了50元，销售钢笔的利润就从10元涨到了50元，钢笔行业一下子变成暴利行业。这时，大量企业家就会疯狂地进入这一行，分享这个暴利。新进入的企业家如何才能获得竞争优势？只有降低价格。于是，钢笔价格就会从100元降到90元、80元、70元，甚至60元。就这样，钢笔的利润又回到了均衡状态下的10元，但是价格却从100元降到了60元。成本的降低，决定了价格的降低。

事实上，从第一次工业革命开始，整个世界的东西，都变得越来越便宜。这都源于工业革命带来的成本降低。

那么，“价格决定成本，而不是成本决定价格”这句话错了吗？

这句话没错。但它表述的，只是单一市场里生产者和消费者之间的博弈，忽视了不同市场之间、生产者和生产者之间的竞争。很多人忘了这句话的成立是有前提条件的。

薛兆丰老师在讲课时曾说过，科斯定律最流行的版本是：在交易费用为零或足够低的情况下，不管最初资源的主人是谁，资源都会流到价值最高的用途上去。简单来说，就是“谁用得好就归谁”。从这个角度来说，钱也是一种资源，谁能把钱用好，钱就会归谁。很多人听到这句话马上就兴奋了。他们自动在脑海中划去了科斯定律中“交易成本足够低或为零时”这个前提。

薛老师的课程接着介绍了，科斯晚年的时候，曾经专门写文章解释

这个不断被提到的问题：在真实的世界中，交易成本不可能为零，而且可能是很高的。

因此，薛老师总会提醒大家，后面的推论未必会发生。可惜的是，大家只记住了推论，而忘掉了前提。

记住每个理论的前提，是学习经济学的基本素养。

小提示

如何学好经济学？

一是学李白，也要学杜甫；二是给每个模型找个反例；三是记住每个理论都有前提。只有这样，你学的才不是“黑板上的经济学”，才是既能抽象于真实世界，也能还原于真实世界的“有用的经济学”。

经济学家的工作，比数学家的复杂太多。只有这样学习经济学，你才不辜负他们卓越的努力。

其实，何止是经济学。所有不是基于公理体系的学科，都是一样的。

所以，在学习经济学之前，我希望你能先记住三句名人名言。

第一句是菲兹杰拉德说的：“同时持有全然相反的两种观念，还能正常行事，是第一流智慧的标志。”这样，你才会懂得，学李白，也要学杜甫。

第二句是罗曼·罗兰说的：“这个世界上，只有一种真正的英雄主义，那就是认清了生活的真相后还依然热爱它。”这样，你才有勇气给每个模型找个反例，然后继续用这个模型。

第三句是查理·芒格说的："如果我不能比这个世界上最聪明的人更能反驳这个观点，我就不配拥有这个观点。"这样，你才能时刻提醒自己，每个理论都有前提。

第2章　思考问题的底层逻辑

事实、观点、立场和信仰

我们常说，一个人的表述大概可以分为两种：事实和观点。事实有真假，观点无对错。

但是细究起来，还可以再细分，至少可以分为四种：事实（Fact）、观点（Opinion）、立场（Stand）和信仰（Belief）（见图2-1）。

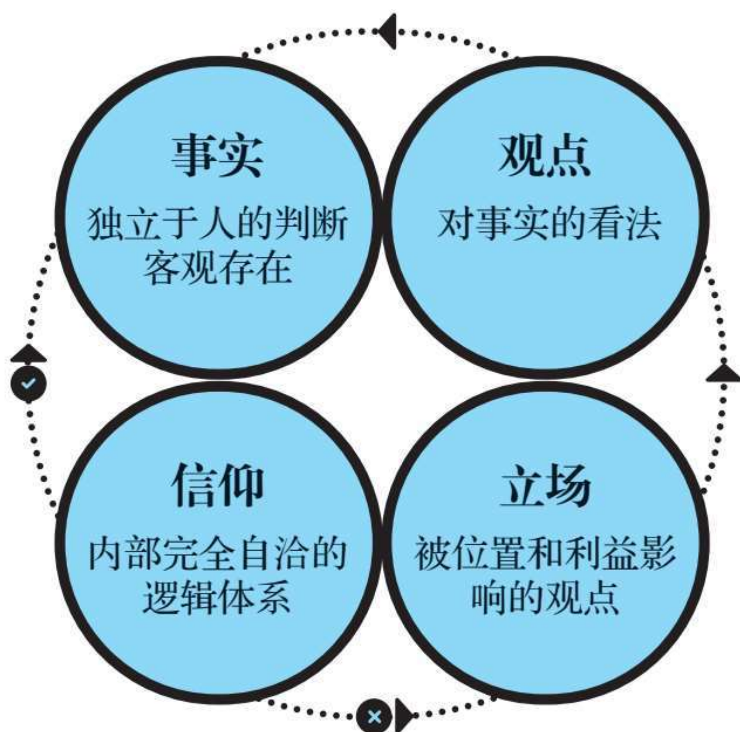


图2-1　事实、观点、立场、信仰

事实

举个例子，“今天很热”是不是事实？这不是事实。“今天30摄氏度”才是事实。热，是你的观点。

事实，是独立于人的判断的客观存在。现实世界有时复杂到你无法判断事实。比如，一个竖立的圆柱体，你从上面看，看到的是一个圆形，你从侧面看，看到的是一个长方形或正方形。再比如，你看一座山，会觉得“横看成岭侧成峰”。鱼在鱼缸里看到的事实是这个世界是球面的，但你看到的事实却不是这样的。

总体来说，事实是最不容易产生争议的客观存在。我们只能说，我们对事实的了解，还不够全面。

观点

观点，是你对一个事实的看法。观点和你的关系，比它和事实的关系更加密切。

你觉得30摄氏度热，是因为你冷。你觉得30摄氏度冷，是因为你热。你的知识结构、你掌握的信息，以及你的思维模式决定了你的观点。

有人说，互联网世界为什么有那么多争论？这是因为人们掌握的信息不同，有着不同的思维模式。只是他们各自扎堆，交集很少，比如，信中医的和信中医的“玩”，不信中医的和不信中医的“玩”，所以这个世界相安无事。但是，互联网把这些人全都汇聚在一起，于是彼此视为异类，吵得不可开交，所有人都觉得自己代表的是“事实”。

立场

什么是立场？立场就是被位置和利益影响的观点。

有人问你热不热，你觉得挺热的。但如果你在物业公司工作，你一旦承认热，别人就会要求你给大厦开空调。于是，你一边冒着汗，一边说："我不热，我就是不热。"

在这种情况下，除非你能和问你的人有相同的位置和利益，否则，你们是不可能达成共识的。

在辩论场上，这叫"持方"。当你持有正方观点时，你能面红耳赤地说服对方，甚至说得自己都相信这个持方观点了。这时，主持人突然说"交换立场"。双方都会愣一下，但几秒钟后，持有反方观点的你还是能面红耳赤地去说服对方，甚至说得好像自己转而相信这个持方观点了。

这就是立场——"我们不争对错，只争输赢"。所以，不要和有立场的人争对错。这也是我们常说的"小孩子才谈对错，成年人只谈利益"。为什么？因为小孩子没有位置和利益。

信仰

信仰，是一套完全自洽的逻辑体系。

你信基督教，我信佛学，他信科学。信仰比立场更厉害。为什么？因为大家都觉得自己没有立场，都觉得自己信的是"对"的东西。

没错。信仰都是对的，因为你无法证明它是错的。这就是"逻辑自洽"。

一个有判断力的人要知道，这个世界上有大量逻辑自洽却互相矛盾

的信仰。信仰内逻辑自洽，信仰间互相矛盾。

这时，你只有选择。一旦选择，就无法被击败。

每个人都有自己的信仰，不要攻击别人的信仰。因为，第一，你不可能获胜；第二，你会失去这个朋友。

小提示

当一个人持有的不是观点而是立场时，当一个人“屁股决定脑袋”时，你应该做的事情，是对他说“It’s good for you”（这对你有益）。

反过来，我们也要时刻反省自己：我说的话、我的表述，是事实，是观点，是立场，还是信仰？

如何防止“注射式洗脑”

我常被问到一个问题：“润总，我的产品是业内最好的，为什么消费者就是不买？”类似的问题还有“润总，为什么现在市场上优秀的员工那么少”，或者“润总，为什么只有坑蒙拐骗的公司才能赚钱，踏踏实实做生意就那么辛苦呢”。

如果是你，你会如何回答这些问题？

回答说：

“你的营销策略有问题。”

“优秀员工少，是因为这一代年轻人都是没有饥饿感的一代。”

“坑蒙拐骗虽然能赚钱，但是不道德。对得起自己的良心最重要。”

别急。先别急着回答。因为他们并不是真的想提问。这些问题背后，都藏着“注射器”。他们只是想把一个刚刚注射入自己大脑的观点，再注射入你的大脑。

“为什么”背后的注射器

“为什么”，是“黄金三问”（Why、What、How）里最有力量、最有可能触及灵魂的问题，但也是最危险的问题。

举个例子，如果我问你“为什么地球是圆形的”，你会怎么回答？

（1）因为万有引力，它让所有物质尽量保持最短距离。

（2）是为了让走散的人再相聚。

（3）因为经历的时间太长，被岁月磨平了棱角。

这三个答案，你会把票投给哪一个？你可能会投给（1），但是对（2）和（3）的幽默和智慧表示赞赏。但是，如果我这么问你："为什么地球是梯形的？"你会怎么回答？你的第一反应可能是："什么？你不是开玩笑吧？地球怎么可能是梯形的？这是脑筋急转弯吗？"

你看，第一个问题"为什么地球是圆形的"，你的注意力在前半部分，在回答这个"为什么"上，而第二个问题"为什么地球是梯形的"，你的注意力在后半部分，在质疑"地球是梯形"这个观点上。

为什么？因为地球显然不是梯形的啊！

但是，在大多数情况下，"为什么"这三个字后面跟着的观点，就没那么"显然"了。

比如：

为什么胖的人相对比较懒？

为什么电子产品越来越便宜，衣服鞋子却越来越贵？

为什么书上说的激励手段都没用？

为什么懂了那么多道理，还是过不好这一生？

为什么爱因斯坦晚年改信上帝了？

…………

胖的人，真的都比较懒吗？

爱因斯坦，真的是到晚年改信上帝了吗？

其实你并不确定。

但是，“为什么”这三个字的强大之处，就在于会强行把你的注意力吸引到为这个观点找原因上。

当你开始为它找原因的时候，这个观点就已经悄悄地被“注射”进你的大脑了。

你会想：“是啊，为什么呢？是因为胖子动起来太耗能量吗？是因为爱因斯坦看到了科学的致命缺陷吗？”

你不会质疑：“谁说胖子就比较懒的？谁说爱因斯坦信上帝的？”

“为什么＋观点”这个句式，就是一只“注射器”（见图2-2）。

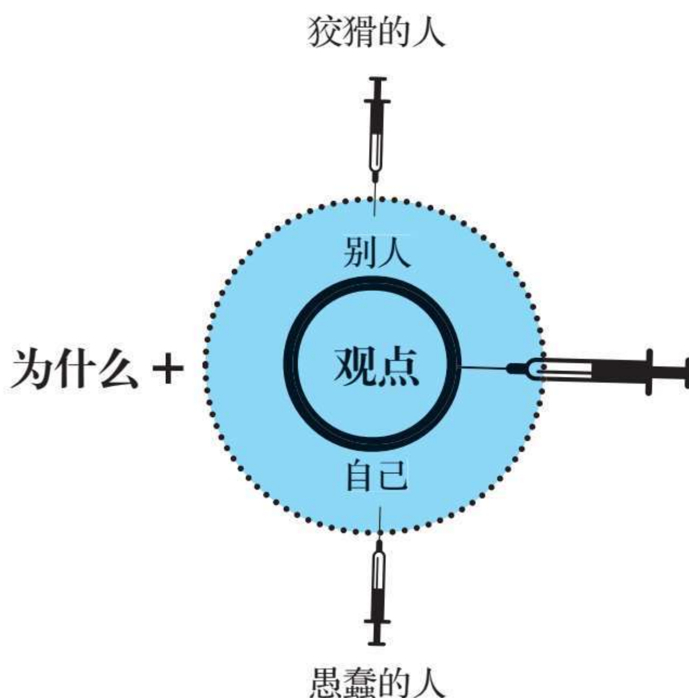


图2-2　“注射式洗脑”

狡猾的人，用这个句式注射别人

对“为什么＋观点”这个句式的非理性反应，是人的思维模式中的重大Bug（漏洞）。这个Bug，常常被狡猾的人利用。

在茶水间，王熙凤遇到了杜拉拉。

王熙凤对杜拉拉说：“拉拉，为什么最近老板总是故意针对你啊？”

杜拉拉心里一沉，心想：我怎么没感觉到？天啊，我太醉心工作了吧。最近发生了什么？是老板要重用那个新人，开始做铺垫了吗？

虽然心里翻江倒海，但是杜拉拉只是淡淡地回应了一句：“哪里，估计是最近业绩压力大吧。能理解。”

你看，她自然而然、不自觉地开始回答这个“为什么”。

“估计是业绩压力大吧”，她为这个“为什么”找到了一个答案，却完全不去质疑“老板总是故意针对我”这个观点是不是真的。

狡猾的王熙凤，只不过问了一个有陷阱的问题，就把“老板总是故意针对我”这个想法注射进了杜拉拉的大脑里。

你想把什么想法注射到别人脑中，把它放在“为什么”这三个字后面，就可以了。

比如，“为什么爱因斯坦晚年改信上帝了？”你可能说：“那是受家庭的影响吧？那是时代的局限性使然吧？也许爱因斯坦有别的考量吧？”

不管你怎么回答，“爱因斯坦晚年改信了上帝”，这个观点已经被注射到你的脑海中了。

但事实是，爱因斯坦并没有改信上帝。

把谣言放在“为什么”后面，是传播谣言的最佳方法。

“为什么吃韭菜可以治癌症？”

“为什么吸烟的人更不容易得新冠肺炎？”

大多数人听到后，都会好奇地问：“是啊，为什么呢？”

当你这样问时，谣言已经被“注射”入你的大脑了。

当你在问朋友“你说，你说，到底是为什么呢”时，你就开始传谣了。

愚蠢的人，用这个句式注射自己

狡猾的人，用这个句式注射别人。愚蠢的人，却用这个句式注射自己。

回到最开始的问题——“润总，我的产品是业内最好的，为什么消费者就是不买？”

我们用“为什么＋观点”的标准格式，拆解一下这个句式，即“为什么＋我的产品是业内最好的，但消费者就是不买”。

你会发现，提问者在问你“为什么”的时候，藏了一个他觉得不需要讨论的观点：“我的产品是业内最好的”。

这其实是一种心理暗示，暗示问题一定出在外部，因为“我的产品已经是最好的了”。

他用“为什么”这个句式，给自己注射了一剂止痛药。“我的产品是最好的”，这一针的止痛效果非常好。

但止痛针无法根治消费者不买的真正症结。比如，事实可能是你的产品根本就不好，至少不是你以为的“最好的”。

理解了“为什么＋观点”句式的注射器作用，第二个问题就迎刃而解了。

“润总，为什么现在市场上优秀的员工那么少？”

优秀的员工并不少，否则，华为几万人的研发团队从何而来？问题在于，你的公司支付不起那些优秀员工的报酬。

更可怕的是第三个问题：“润总，为什么只有坑蒙拐骗的公司才能赚钱，踏踏实实做生意就那么辛苦呢？”

这个问题里面，有两个“为什么＋观点”的句式。

第一个是“为什么＋踏踏实实做生意就那么辛苦”。当他把“踏踏实实做生意就那么辛苦”这个观点注射到自己的大脑中后，紧接着给出了“为什么”的答案：只有坑蒙拐骗的公司才能赚钱。

为了说服自己，他再次借用“为什么＋观点”句式，又给自己打了一针：“为什么＋只有坑蒙拐骗的公司才能赚钱”。

给自己注射完两针后，他以后的策略也就呼之欲出了：我也要坑蒙拐骗。

因为，这是他认为的这个世界的赚钱逻辑。

但实际上，他之所以很辛苦还不赚钱，可能是因为他在做一件对用

户而言价值感很小的事情。

小提示

“为什么＋观点”，是一只危险的“注射器”。

我犹豫了很久要不要写这篇文章，因为有人会恍然大悟，用这个“注射器”去操纵别人。但是，最终我还是写下来了。因为有人会恍然大悟，知道如何避免被这只“注射器”注射——避免被别人注射，避免被自己注射。

这个世界上最大的“注射器”，是无数电视剧里演过的那一幕——一个风雨交加的夜晚，主人公跪在瓢泼大雨里，对着苍天怒吼：“为什么上天你要这样捉弄我？”

等一等。

可能上天并没有捉弄你。你只是单纯地输了。

今天，很多人对着电脑“奋笔疾书”：“为什么，我做对了所有事情还是输了？”

等一等。

可能你误解了“所有事情”这个概念。只是你做错的事情，太多了。

如何赢得一场辩论

我1994年读大学，就在前一年，1993年，复旦大学代表中国赢得了在新加坡举办的首届国际大专辩论赛冠军，蒋昌建获得最佳辩手。一时间，举国沸腾。

这之后几年，全国各地的大学都非常流行举办辩论赛，我所在的南京大学当然也不例外。我在大学一、二年级时参加了很多场辩论赛，获得过全校的“最佳辩手”。可以说，我受过一些训练，也有一些实战经验。

对辩论，我有些自己的理解（见图2-3）。

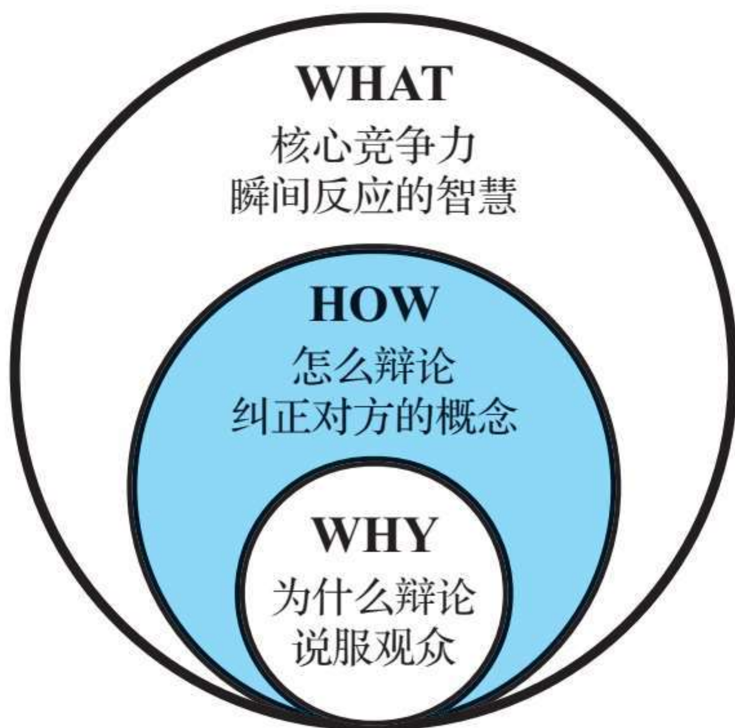


图2-3　如何赢得一场辩论

辩论的目的

首先，辩论的目的是什么？

辩论的目的，不是说服对方，而是说服观众。

从规则设定上来说，对方就是不可被说服的。他可以输，但是不可被说服。所以，不要试图说服对方。

对方的表达，只是你的素材，而不是你的打击对象。你的目的，是利用这些素材说服观众。就算说服不了观众，也要影响他们。就算影响不了全部，也要影响一部分。就算影响不了他们的观点，也要影响他们对你的态度。

辩论的目的，甚至不是改变观众的观点，而是改变观众的态度。态度改变了，他们会自己改变观点。没有人会接受你塞给他的观点。就算这个观点是正确的，因为是塞的，他也不愿意要。人们只会在安全、舒适、信任的氛围下，自己取走喜欢的观点。你要给观众营造一个让他们愿意取走你的观点的氛围。

辩论的关键

其次，辩论的关键是什么？

一场表演性质的辩论，有一个“暗黑的秘密”，就是辩论双方几乎从不会真正地正面辩论，他们只是在不断地表达自己的观点。

怎么做到？

你需要掌握一个技巧：偷换概念。如果觉得很难听，那就换一种说

法：重新定义概念。如果还是觉得难听，那就再换一种说法：纠正对方的概念。

什么意思？当对方说“人性本善”时，他可能会举一个例子，某人无私地救助一个陌生人，甚至牺牲了自己的生命。这不是经过训练的，不是经过算计的，而是发自本能的，所以人性本善。

你怎么回应？如果你顺着他的思路说下去，这场辩论你就输了。你应该“纠正对方的概念”。

这时，你可以快速思考：对方是怎么“定义”善的——发自内心、本能地帮助个体。但这真的是善吗？这个人可能正在指挥一场关乎10万人生命的战争。他救了一个人，却牺牲了10万人。正如《三体》里那个心软的面壁人，因为所谓的“善”，害死了全人类几十亿人。这不是善，而是披着“善”的外衣的恶。

你会发现，对方其实没有和你“辩论”，他只是巧妙地重新定义了“善”，然后表述了在这个定义下为什么你是错的。

那么，你应该怎么办？继续重新定义。

你看，一场你来我往的辩论赛，其实双方从来没有真正地辩论过，他们只是通过不断地重新定义一个概念的方式，表达着自己，影响着观众。

辩论的核心竞争力

最后，辩论的核心竞争力是什么？

辩论的核心竞争力，是“基于逻辑的急智”。

有一次，罗胖（罗振宇）对我说，他发现虽然自己非常擅长演讲，但参加《奇葩说》坐在马东旁边的时候，竟然根本插不上话。

我理解。演讲高手，大多数都不擅长辩论。因为演讲的核心竞争力，是在两小时里谋篇布局的能力：这里先埋下一个“梗”，那里呼应前面某句话，然后用幽默烘托气氛，最后用排比句升华感情。擅长演讲的人，适合做导演，他们善于把握两小时内的节奏。

但是，辩论不同。辩论是10秒内的完整回合，当你还在谋篇布局的时候，几个回合已经结束了，你当然插不上话。

10秒一个来回，你无法关注对方的论点，你只能关注对方的逻辑体系。一个人的论点往往由论据和论证构成，即“论据＋论证＝论点”。一个优秀的辩手，总是能轻易“噎死”一个普通人，因为他根本不关心对方的论据，只关心对方的论证。

举个例子。你说：“我昨天吃了一顿大餐，所以今天心情好。”对方可以立刻接过去：“李四，听说你昨天也吃了大餐，怎么这么愁眉苦脸呢？”李四插科打诨接话说：“我的餐可能不够大吧，张三，你那餐有多大？”这时，你可能就愣在那里，不知道怎么接了。

从“吃大餐”到“心情好”，这个论证并不严谨，只是一般人不在意而已。遇到真正的辩手，三句话就能“噎死”你。

所以，一个真正的辩手，他需要的是瞬间反应的智慧，是“基于逻辑的急智”。

当然，让辩手去演讲，他通常也讲不好。因为他拥有的是10秒内的谋划能力，反而不具备两小时内的谋划能力。这也是为什么相声演员拍电影大都显得比较笨拙。因为他们的“包袱”，在时间更长的电影里，不

是显得可笑，而是显得滑稽。

小提示

有很多人，一直习惯于“表达”，但是没有与人“交锋”过。所以，一旦辩论，就显得笨拙。这不代表你的学识不够，只代表你在工作、生活中遇到的语言冲突不够，缺乏训练。

如果你希望训练自己的辩论技能，我建议你了解以上三点。

辩与不辩，真理都一直在那里。辩论，能让我们看真理的眼睛更加明亮。

普通和优秀的差距，在于解决问题的方式不同

在你的成长道路上，无论是在事业还是生活中，你一定会遇到一场又一场遭遇战，不打招呼，没有彩排，突然发生。可能是业绩突然大幅下滑，可能是产品次品率大幅上升，也可能是投诉突然变多，等等。

当你遇到这些突然而来的遭遇战时，会如何面对？

普通和优秀的差距，就体现在应对方式上。一个人优秀不优秀，要看他是如何解决问题的。

普通人只能看到事物的现象，而优秀的人总能透过现象看到事物的本质。

经验不靠谱

如何才能像优秀的人一样解决问题呢？凭经验吗？二战期间，盟军的轰炸机损失很大，少部分返回来的飞机机翼上也布满弹孔。盟军决定在条件有限的情况下增加飞机部分位置的钢甲，保护飞行员的生命，提高战斗力。可是加在哪里呢？凭经验，既然机翼上满是弹孔，那最需要加强的部分应该是机翼。于是，司令决定，用钢甲加强机翼。

这时，一位担任盟军顾问的统计学家说："司令，你看到机翼中弹还能飞回来，也许正是因为它很坚固。机头和机尾没有中弹，也许正是因为这些部分一旦中弹，飞机就飞不回来了。"

司令大惊，赶紧派军队去战地检查飞机残骸。果然，被击落的飞机，都是机头、机尾中弹。飞回来的飞机，可能并不知道自己为什么没有被击落，只有被击落的飞机才知道。但是，被击落的飞机，已经永远

无法开口了。

普通人凭借飞回来的飞机的“经验”，决定加强机翼钢甲。但是优秀的人会透过现象看到本质，知道那些被击落的飞机应该是由于机头或者机尾中弹。

凭“经验”，有时真的不靠谱。

有人会说，这是“幸存者偏见”，是因为统计的样本不全，只要在分析问题时、寻找成功经验时考虑再全面些，就不会犯这样的错误了。

真的是这样吗？“成功经验”真的都靠谱吗？

以企业为例。很多企业管理者在企业遇到问题时，会习惯性地去学习其他企业的经验，尤其是行业内顶尖的企业。这些企业做什么他们都觉得是对的，都值得自己学习。这些企业总结出来的方法论，也总让他们有种醍醐灌顶的感觉。但是，这些所谓的“成功经验”，有时可能并不靠谱。

10多年前，作为一名微软员工，我有时会被邀请去分享微软开发软件的经验，其中很重要的一点是：一个开发配备两个测试。许多人听完表示醍醐灌顶，说微软这么强大，原来是这样开发软件的啊。

当时有人甚至问我这样的问题：“你们微软的员工都用什么牌子的牙膏？”我愣住了，从没想到在商业分享中会被问这样的问题，但还是礼貌地回答了这个问题：“我不知道别人用什么牌子，反正我自己用的是黑人牙膏。”这时，我看到提问者露出了恍然大悟的表情，好像在说“原来微软员工用的是黑人牙膏啊！怪不得这么厉害”。

这不是开玩笑，这是真事儿。

这很可笑，牙膏和成功，有因果关系吗？但很多人就觉得，微软这么厉害，做什么都是对的，每一个员工都值得“哇”地大声尖叫，每一次分享都要细细品味和研究。

大约10年后，我再和别人分享“一个开发配备两个测试”的方法，很多人已经开始鄙夷微软了。那个时候，微软的衰落成为他们脑海中既定的事实、一种不可驳斥的结果。在他们看来，微软已经过时了，说什么都是错的。一个开发配备两个测试？太浪费资源，太不敏捷，太没有效率……

这样的例子还有很多。

我们遇到问题，找寻办法的时候，经常迷信别人的成功经验。别人的成功经验当然重要，但是他给你分享的方法真的是让他成功的经验吗？适合不适合我们呢？

不一定。

那我们应该怎么办？

假设—验证—结论—调整

我建议你在遇到问题和困难的时候，可以采用“假设—验证—结论—调整”的方法。

什么是“假设—验证—结论—调整”？就是在遇到问题时，先大胆假设，然后去验证，得出结论，最后根据结论做出调整。

比如前面举的“二战飞机”的案例。为了解决给哪个部位增加钢甲以避免被击落的问题，我们可以按照这个方法论模拟一遍（见图2-4）。

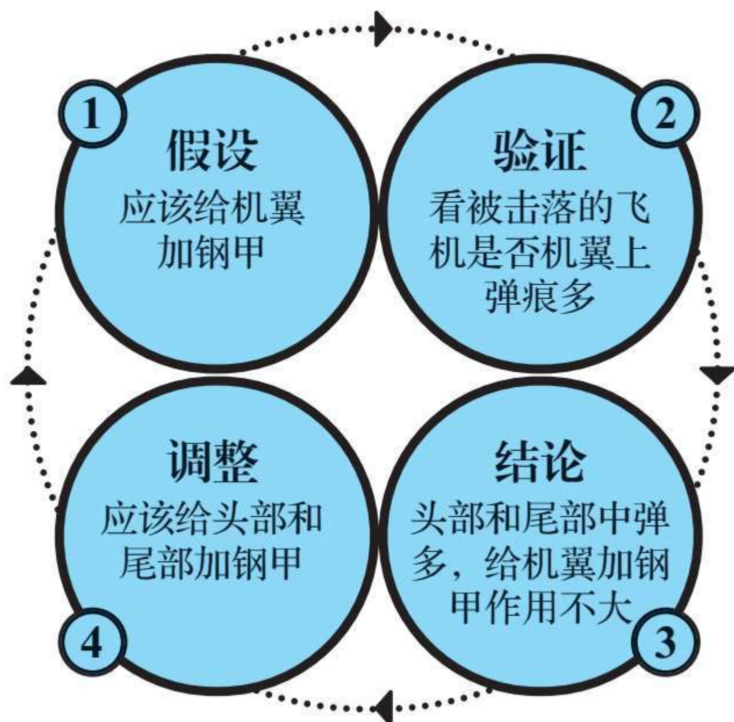


图2-4　“假设—验证—结论—调整”法

假设：应该给机翼增加钢甲。

验证：去看被击落的飞机是不是机翼上弹痕多。

得出结论：被击落的飞机头部和尾部中弹多，机翼不多，给机翼部分增加钢甲作用不大。

根据结论做出调整：增加飞机头部和尾部的钢甲。

这就是“假设—验证—结论—调整”这个方法论的简单应用。通过这个方法，我们就能找到，到底飞机的哪个部位应该增加钢甲。

这套方法论的本质就是，为了印证假设，而不辞辛苦、不嫌麻烦地去验证假设，然后得出结论，最后做出调整。

就事论事

在使用这套方法论时，我建议你要注意一点：就事论事，不要被立场左右。

我们经常说讨论一件事的时候，要对事不对人。比如，公司的产品卖不出去，于是各部门领导一起开会讨论，到底是什么原因。产品部门说是销售渠道、营销等没做好；销售部门说是广告打得不够响，很多人都不知道这个产品；市场部门说是公司给的预算不够，而且产品有瑕疵，精力都用在解决投诉等公关问题上了，质量部门没把好关；质量部门说是生产部门没有严格按照作业指导书操作……这种扯皮、踢皮球的现象在很多公司内部经常出现。

这样的扯皮会，无论开多久都达不成什么共识，找不出什么解决方法。可我们开会讨论，不是为了解决公司产品为什么卖不出去这个问题吗？又不是一场追责大会，必须找出一个部门来承担责任。所以，为了能真正解决问题，所有人都要秉持着对事不对人的态度来分析问题。

假设销售没卖好，那么我们就要去验证，是所有销售人员都卖得不好，还是只有一部分销售人员卖得不好。如果有接近一半的销售人员业绩还不错，那么说明不是新产品的问题，也许是新产品的销售方法、话术等还没有培训到位。

我们可以逐一去验证假设，得出结论，然后做出调整。

使用这套方法论一定要从事实出发，对事不对人，而不要被自己和他人的利益、立场所左右。因为事实更可靠。

小提示

我们常说“眼见为实”，经验很重要。很多情况下，确实如此。但有时，我们看到的表象或者经验会欺骗、迷惑我们，让我们看不透事情的本质。

所以我们要做到以下几点：

一是抛弃经验，放弃想当然，不要轻易下结论，要怀着空杯心态去看问题。

二是运用“假设—验证—结论—调整”，大胆假设，小心求证，得出结论，最后做出调整。

三是不要被利益、立场左右，要就事论事。

能做到以上三点，即使是再复杂、烦琐的事，你也能抽丝剥茧、洞察本质。

如何快速洞察本质

对商业顾问来说，最核心的能力，就是透过现象看本质的洞察力。很多同学问我："润总，我怎么才能像你一样，快速看透一件事情的本质呢？"这个问题，一两句话很难说清楚。为了回答这个问题，我甚至在得到上专门开了一门课程，叫作《刘润·商业洞察力30讲》。

那么，到底什么是洞察力？

举个例子。我在微软上班的时候，公司提供午餐和晚餐。午餐吃饭的人数一般比晚餐要多，因为不是每个人晚上都要加班。所以，午餐的供应商利润更高，但是有时候，午餐却做得很糟糕。怎么办呢？

这个问题的本质是供应商偷工减料，不好好做吗？那派人盯着他们，要求他们更新菜谱，或者隔一段时间换一次大厨，是否可行？实际上，这些办法都没用。因为改进需要付出成本，而供应商是逐利的，所以会阳奉阴违。

为了解决这个问题，微软制定了一个制度：选两家供应商，一家负责提供午餐，另一家负责提供晚餐。每三个月做一次满意度调查，看看员工们是更喜欢午餐还是晚餐。如果喜欢晚餐的多，那么午餐、晚餐供应商调换。如果连续六个月午餐都胜出的话，更换晚餐供应商。

自从这项制度实施以来，那些表示"我们已经做得很好了""换口味成本就要大幅提高"的供应商很快就提供了比原来好得多的服务，员工的满意度也大大提升。

这就是洞察本质的人想出来的办法。

这个问题的本质，不是供应商有问题、偷工减料，而是微软和供应商之间的关系有问题。

面对这个问题，普通人的思维模式是要求供应商提高水平，不行就换掉它。但是，当微软只有一家供应商的时候，供应商是没有危机感的，无论微软怎么督促，供应商都肆无忌惮。而引入另外一家供应商之后，因为有了竞争对手，原供应商就有了被淘汰的危机感，这种危机感会驱使它想方设法地改进服务。

所以，洞察本质的人，他们的思维模式是引入竞争机制，让竞争代替人工督促，去监督供应商提供更好的服务。

这，就是洞察力。

洞察力，并不是上帝悄悄给某些人的礼物，而是每个人都能通过科学的方法，不断练习、精进的一种能力。

接下来，我就把最核心的洞察方法——“商业洞察力模型”，分享给你。

透过表象看系统

我们平时观察一件事情的时候，观察到的通常只是表象。

比如，你观察一只机械手表，你会看到表盘，表盘上有时针、分针、秒针，侧面还有一个表冠。当机械手表不走了，你可以拨动表冠，给它上弦，表就又开始走了。当时间不准了，你可以拔出并转动表冠，分针就会跟着转动，以此来调整时间。这是我们观察到的、关于机械表的规律。

什么是规律？你给某个事物一个刺激，它就会产生相应的行为，这就是规律。比如，你拨动表冠，就是对机械手表的一个刺激。拨动表冠之后，表开始走了，这就是你给它这个刺激之后，它所产生的行为。我们平常研究事物所观察、总结出来的，一般都是这样的规律。但这些规律其实都只是表象。

更深一步去看，这些规律为什么会发生？为什么拨动表冠，表就开始走了，它的动力来自哪里？为什么拔出并转动表冠，分针就会跟着旋转？……这些问题，我们其实并没有真正理解。

每一个表象背后，都有一个“黑盒子”。虽然我们看不见这个“黑盒子”，但它才是所有规律产生的原因。我们把这个“黑盒子”，叫作系统（见图2-5）。

当系统运转正常的时候，我们可以遵循规律做事。可一旦系统出了问题，规律就失效了。如果你无法洞察表象背后的系统，你就不可能知道问题出在哪里，更不知道如何解决。

我们锻炼自己的洞察力，就是为了理解表象背后的“黑盒子”——系统，从而真正地从本质上解决问题。

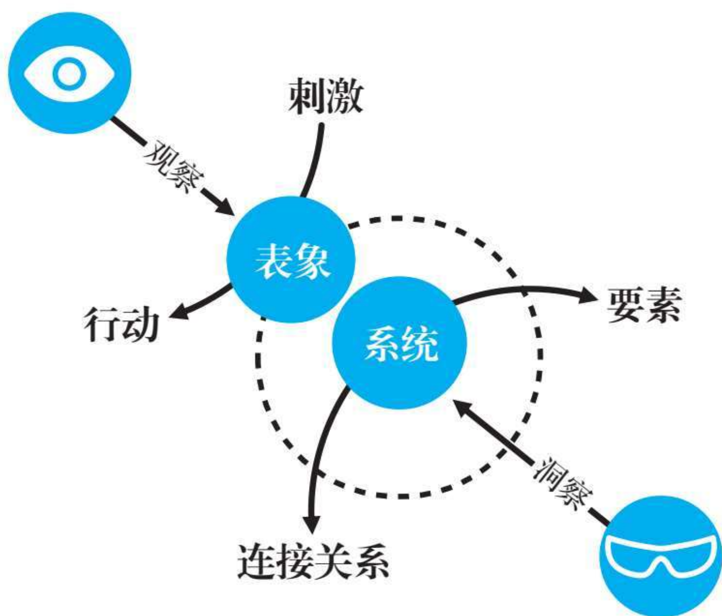


图2-5　透过表象看系统

系统＝要素×连接关系

什么是系统？系统，就是一组相互连接的要素。

这个定义中，有两个关键词：

（1）要素；

（2）连接关系。

比如，以机械手表为例，表盘、表冠、表针以及表盘背后的几百个零件、齿轮，就是机械手表这个系统的“要素”。而这几百个零件和齿轮是如何衔接、如何咬合的，就是它们之间的“连接关系”。

所谓洞察力，就是透过表象，看清系统这个“黑盒子”里各个要素以

及它们之间连接关系的能力。

我们通常很容易看到“要素”，但常常忽略它们之间的“连接关系”。而问题的解决方案，常常就藏在这些“连接关系”里。

现在，我们已经知道“连接关系”很重要了，可是，怎么才能找到它们呢？一个系统里，到底有哪些“要素”和“连接关系”？

在这里，我们介绍构成系统的五种模块：变量、因果链、增强回路、调节回路和滞后效应。其中，变量是“要素”；因果链、增强回路、调节回路和滞后效应，是四种“连接关系”（见图2-6）。

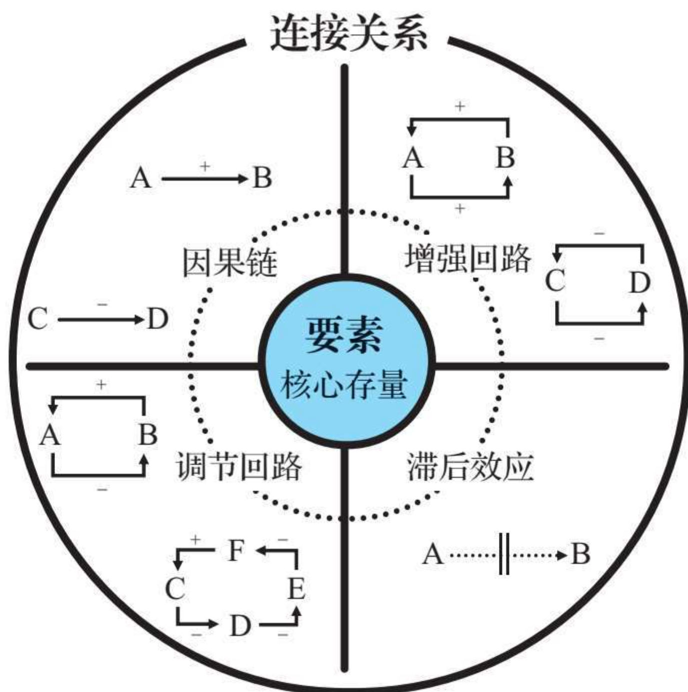


图2-6　系统的构成

任何一个复杂的系统，都是由这五种简单的、像乐高积木一样的基础模块搭建而成的。只要你了解了这一点，再复杂的系统，在你的眼

里，都只是这五种“积木”的排列组合而已。

变量

变量，就是系统中变化的“要素”。变量会随着时间的变化而变化，比如你的体重，忽高忽低；比如公司财务，忽好忽坏；比如门店顾客，忽多忽少。

一旦加上时间轴，变量就会呈现出两种不同的状态：存量和流量。以浴缸为例，在一个浴缸中，“水”这个变量有两种不同的状态。一是存量，就是在一个“静止的时间点”，浴缸中存了多少水；二是流量，就是在一个“动态的时间段”，有多少水流入浴缸（流入量），有多少水流出浴缸（流出量）（见图2-7）。

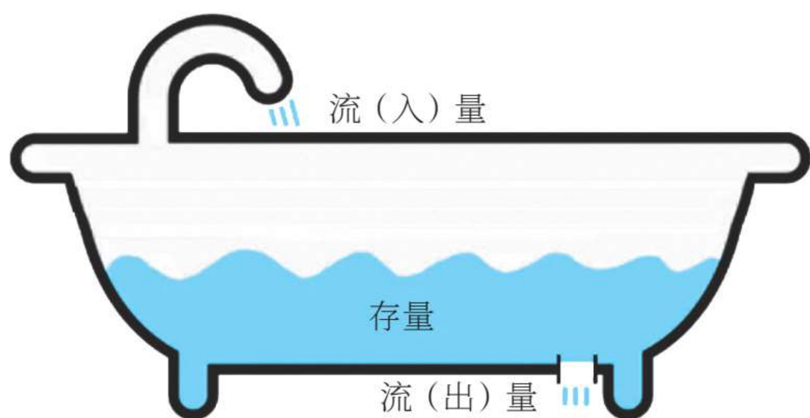


图2-7　存量与流量

理解存量和流量，有什么用呢？

举个例子。因为一件小事，你的女朋友要和你分手。你很郁闷：为了一件小事就分手，至于吗？可是，女朋友和你分手，真的是因为这件小事吗？当然不是。她之所以和你分手，不是因为任何事情，而是因为

一种叫作“不满”的情绪。

“不满”这种情绪，就像“浴缸”里的水一样，是一种“存量”。那件导致你们吵架的小事，就像“浴缸”的水龙头，会产生“不满”的情绪，增加“不满”的“流入量”。越来越多的“不满”流入“浴缸”，就会增加“不满”的存量。

你第一次惹你女朋友生气时，她和你提分手了吗？没有。因为那时这个“浴缸”还很空。你觉得“哦，原来她不介意”，其实她不是不介意，而是“浴缸”没满，她还能忍。一直生气，一直忍，直到最后一瓢“不满”倒入，“浴缸”终于满溢，这时，你再怎么道歉，都没用了。

只看到“流入量”的男孩，会以为女朋友居然因为“一件小事”和自己分手。而能看到“存量”的男孩，就会懂得用“流出量”来减少“不满”的存量。比如，时不时送个礼物，陪女朋友逛街，精心安排纪念日，等等。这样的男孩，通常被称为“暖男”。

而暖男之所以暖，只是因为他们比直男更懂得如何用“流量”来管理“存量”。

流量，改变存量。存量，改变世界。

因果链

理解了变量以及变量的两种状态——存量和流量之后，我们来看第一种连接关系：因果链。

因果链非常重要。没有因果链，再多的变量在一起，也只是没有生命力的沙堆，而不是生生不息的系统。

那么，到底什么是因果链？因果链，就是变量之间增强或者减弱的连接关系。

增强的因果链就是“你强，我就强”。比如工作时间和疲劳程度之间的关系。工作时间越长，疲劳程度就会越高，因此我们说工作时间增加是疲劳程度增加的一个原因。这就是增强的因果链。

减弱的因果链就是“你强，我就弱”。比如疲劳程度和工作效率之间的关系。疲劳程度越高，工作效率就会越低，因此我们说疲劳程度增加是工作效率降低的一个原因。这就是减弱的因果链。

因果链很简单，只有增强（+）和减弱（-）两种情况，没有第三种（见图2-8）。

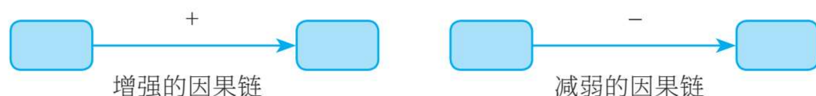


图2-8　因果链

我们可以用因果链，把系统中所有变量全都连接起来。摆出两个可能有关系的变量，问自己：它们之间，有增强关系吗？有减弱关系吗？在纸上画出所有你能找到的因果链。看似简单的因果链，一段一段地连接了万千变量，正因为如此，才有了复杂的系统。

用因果链连接变量，是锻炼洞察力的基本功，你必须认真练习。

增强回路

变量，是节点。因果链，是线段。但线段有头就有尾，能量从头传到尾，就结束了。如果我们把结尾和开头也用一条因果链连接起来，形

成闭环呢？这就形成了一个“回路”。

回路有两种，一种叫作增强回路，另一种叫作调节回路。

什么是增强回路？两条增强或者减弱的因果链，首尾相连，形成一条回路，就是增强回路。其中，“因”增强“果”，“果”又增强“因”的，叫正向增强回路；“因”减弱“果”，“果”又减弱“因”的，叫负向增强回路（见图2-9）。

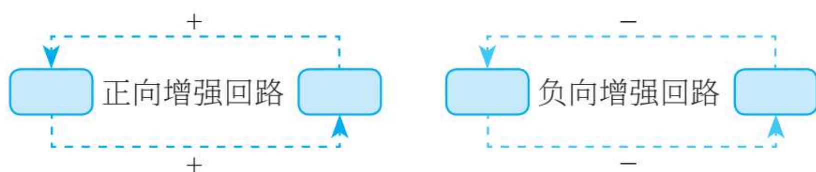


图2-9　增强回路

比如，你越有知识，积累新知识的能力就越强。积累新知识的能力越强，你就越学富五车、才高八斗，就更能理解新知识。如此不断增强，这就是一条正向增强回路。

比如，你越有信用，别人越愿意和你合作。别人越愿意和你合作，你就能积累越多的信用，就越有人和你合作。如此不断增强，这也是一条正向增强回路。

再比如，对腾讯的微信来说，用户数量越多，对其他用户就越有价值；越有价值，用户数量就越多。如此不断增强，这就是腾讯社交的正向增强回路。

几千年来，人们给增强回路导致的大起大落现象起了无数的名字，宗教学家叫它“马太效应”，经济学家叫它“赢家通吃”，金融专家叫它“复

利效应”，互联网公司叫它“指数型增长”。但是这些如烟花一样绚烂的现象背后，其实都是同一块“积木”——增强回路。

不管是人生还是商业，小成功靠的是聪明才智，大成就靠的是建立正向的增强回路。

调节回路

什么是调节回路？“因”增强“果”，“果”增强“因”的回路，是增强回路。而“因”增强“果”，“果”减弱“因”的回路，就是调节回路（见图2-10）。

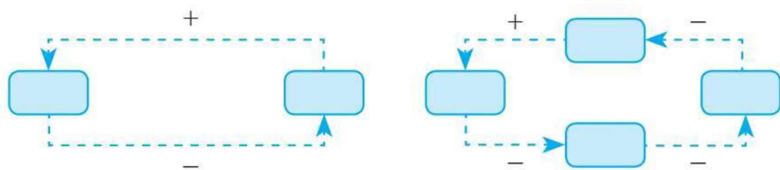


图2-10　调节回路

如果说增强回路的存在，是让这个世界走向极端。那么调节回路的存在，就是让这个世界回归平衡。凡是有增强回路的地方，必然有调节回路。

举个例子，很多人在创业的时候，坚信“没有管理的管理，才是最好的管理”，于是，他们不设层级，没有流程，也不设定KPI（关键绩效指标）。创业初期，公司里就几个人，遇到什么问题，站起来一吼，就解决了。果然，大家工作效率特别高，在“产品为王”的增强回路中获得了指数级成长。

很快，公司就发展到了几百人的规模。这时，“没有管理就是最好的

管理”再也不起作用了。公司里各种问题层出不穷，产品缺陷越来越多，客户抱怨也与日俱增。公司规模越大，管理复杂度越高。而管理复杂度越高，问题就越多，导致成本增加、人员流失。这样一来，公司规模就越受制约。

这时，“产品为王”这个增强回路，遭遇了“管理复杂度”这个调节回路，导致公司业绩一直徘徊不前，再难突破。

要解决这个问题，就要用层级，用流程，用KPI，来提高管理效率。切断“管理复杂度”这个调节回路，释放增长潜力。

这时候，这些创业者才会意识到，为什么大公司的前辈们经常说“向管理要效益”。以前你能做到“没有管理就是最好的管理”，只是因为你的公司还太小，离这个调节回路太远。一旦看到了调节回路，你就会顿悟：很多时候，我们的增长并不需要猛踩油门，只要松开刹车就好。

而一家公司的CEO最主要的工作，就是踩下业绩的“增强回路”，松开问题的“调节回路”。

增强回路，追求极端；调节回路，回归平衡。

这个世界上，凡有增强回路的地方，必有调节回路。

增强回路和调节回路这对“孪生兄弟”，性格迥然不同，却共同构建了最美妙的世界万物。

滞后效应

最后一种连接关系，叫作滞后效应。

什么是滞后效应？因果不是瞬间连接的，回路也不是瞬间闭合的，

它们之间都有个时间差。这个时间差，就是滞后效应。

比如，你开车堵在路上时，听交通广播说旁边有一条路很通畅，于是赶快开过去。可是等你到了那条路，发现其实也很堵。交通广播骗你了吗？没有。这条路不再通畅，是因为在从你听到广播到抵达那条道路的这段时间里，交通状况发生了改变。而交通广播的信息，恰好加剧了这种改变。这就是滞后效应。

再比如，你高考填志愿的时候，高考咨询机构告诉你“国际金融专业是热门”。于是，你报了国际金融专业。然而大学毕业时你才发现，最热门的是人工智能，而国际金融专业毕业的很多学生找工作很难。是高考咨询机构骗了你吗？不是。是因为在你上大学的这四年里，商业世界发生了重大的变化。

滞后效应，让在空间维度上已经很复杂的系统，又增加了时间维度上的复杂性。它会让原因和结果在时空上远离，从而误导你的判断。

所以，我们在试图洞察万物时，心里一定要装着滞后效应，懂得给万事万物加上时间轴。

小提示

普通的人观察一只手表，优秀的人洞察几百个零件之间的连接关系。

普通的人观察一次合作，优秀的人洞察协议背后利益分配、风险转嫁的连接关系。

普通的人观察一个团队，优秀的人洞察团队里责权利错综复杂的连接关系。

普通的人观察表象，优秀的人洞察系统。

变量、因果链、增强回路、调节回路和滞后效应，这五块“积木”，是搭建所有复杂系统的基础。当你遇到问题时，其实所有的解决方案都藏在这五块“积木”里。

分析问题的时候，记住五个关键步骤：

一是找到核心存量。

二是找到关键因果链。

三是找到增强回路。

四是找到调节回路。五是考虑滞后效应。

然后，看看问题到底出在哪一步，你可以采取哪些措施，改变哪些连接关系？

做到这些，你就真正拥有了洞察力。当然，这并不容易，需要你日复一日地思考、练习。

流程、制度与系统

作为一名商业顾问，在给企业家学员上课时，经常会有学员问我这样的问题："润总，上企业管理课程的时候，经常听老师提到流程、系统、机制、体系、制度等词，这些词之间的区别到底是什么？"

的确，这些词是企业管理中经常用到的词，那这些词到底是什么意思呢？

为了更好地理解这些词，我们先看一个小故事：

从前有座山，山里有座庙，庙里有几个和尚，他们每天都是同吃一桶粥。但粥总是分得不公平，负责分粥的人碗里的粥总是又稠又多。

于是，他们选举了一名德高望重的和尚来负责分粥，但结果并没有改变，甚至还出现了腐败——有人贿赂负责分粥的和尚。看来，这个方法不可取。

后来，他们决定干脆轮流分粥。这看似是一个公平的方法，毕竟，信别人不如信自己。但这种方法导致的结果是，每个人在轮到分粥的那天，都会给自己分又稠又多的粥，而其他日子里，都是清汤寡水。

怎么办？

有人说："我们成立分粥委员会和监督委员会吧，把分粥者的权利锁在牢笼里。"但是执行起来才发现，这样还是不行。因为委员会里的每个人意见不一致，经常吵来吵去，粥都凉了还分不了粥。

这个问题看似无解了。

这时，有人提出："我们还是轮流分粥，但是这一次，不是分好一碗就拿走，而是先把粥分到每个碗里，然后每人拿一碗，而且分粥的那个人要最后拿。"

奇迹出现了，采取了这种方法后，每天的粥都分得特别公平。因为分粥的那个人如果分得不公平，自己就得挨饿了。

和尚分粥的例子和我们一开始提出的那些概念有什么关系呢？别着急，我们一个个来说。

流程

什么是流程？流程就是基于时间线做完一件事的整个过程。流程是线性的、连贯的、客观的。

比如，把大象装进冰箱的流程是什么？第一步，打开冰箱门；第二步，把大象装进冰箱；第三步，把冰箱门关上。

再比如，在分粥的案例中，都有哪些流程？

德高望重的和尚分粥的流程是：第一步，把粥桶拿到他身边；第二步，他把粥分给所有人。

轮流分粥的流程是：第一步，判断今天轮到谁分粥；第二步，负责分粥的人把粥分给所有人。

分粥委员会分粥的流程是：第一步，把粥分给所有人；第二步，分粥委员会判断粥分得是否公平。

轮流分粥、分粥人最后拿的流程是：第一步，判断今天轮到谁分粥；第二步，负责分粥的人把粥分到所有碗里；第三步，其他人各拿一

碗粥，负责分粥的人最后拿。

当然，以上的流程可以拆分得更细，这里只是简单举例。

可以说，我们做任何一件事都是有流程的，区别只不过是有些流程是被设计过的，有些流程是自发的，有些流程是被优化的，有些流程是低效率的。

企业经营管理课程中经常会提到“流程管理”或“流程优化”。这是什么意思？就是不断优化做一件事的过程，原来可能需要十三步，经过优化后只需要七步了。原来的流程可能需要八个人，现在只需要三个人了。从本质上说，流程管理与流程优化都是为了更高效率地完成某件事情而进行的一些改变和优化。

凡事皆有流程，只是效率有高低之分。

制度

什么是制度？制度就是做一件事的行为准则，它可以是权力机构发布的规定，也可以是一种契约。比如，《员工手册》《保密制度》《学生行为规范》，等等。制度这种行为规则，如果我们不去制定，它就不会存在。

在和尚分粥的案例里，都有哪些制度？

作为行为准则，制度通常是以文本形式出现的。分粥的案例里没有具体描述制度，但是我们可以稍微推演一下：为了保障德高望重的和尚顺利分粥，也许会有如何选举德高望重的和尚的制度；采取轮流分粥的方式时，也许会有以什么顺序轮流的制度；分粥委员会分粥，也许会有如何选举分粥委员会的制度。

那么，企业里的制度是什么？是要求，是规则，是告诉人们什么可以做、什么不可以做，比如，很多公司规定不允许行贿、不能拿经销商和客户的回扣、家属不能在同一个部门，等等。这些都是制度，是刚性的。

企业之所以制定这些制度，不是因为它们能使公司获得成功，而是为了避免公司出现大事故。

所以，制度就是你开车时的红绿灯，是路边的护栏。

系统

什么是机制，什么是系统呢？其实这两个概念，我认为在企业管理中是非常接近的，甚至可以说是同一组概念。

我们大多数人看一家公司，看到的是这家公司的产品是什么，对我们有什么用。至于公司是怎么生产这些产品的，对我们来说并不重要，就像“黑盒子”一样，我们完全不关注。就如我们看表，只会看它显示的时间，不会看表的内部齿轮是如何运转的。

但是，这个不被关注的“黑盒子”，就是生产这个产品的系统。如果你是这家公司的经营者，你就必须打开这个“黑盒子”，研究各个组成部分之间的关系。

在分粥这个案例里，有什么系统？我们看到，有德高望重的和尚分粥系统，有轮流分粥系统，有分粥委员会的分粥系统，有轮流分粥、分粥人最后拿的分粥系统，这些都是系统，它们是完成分粥这件事的关系总和。

所以，系统就是若干部分相互联系、相互作用形成的具有某些功能

的整体。

我们常说，一个企业家要拥有全局之眼。什么是拥有全局之眼？就是懂得从系统的角度去看问题，只有这样，你才能站在未来看今天，站在高空俯视全局。

区别

通过分粥的案例，我们大概理解了流程、系统、机制、规章、制度这些词的意思。

那它们之间的区别又是什么呢？

制度，是规定，是契约，关注的是结果；

流程，是基于时间线做一件事的过程，关注的是过程；

而系统，是内部各个要素、变量之间相互关系、相互作用的整体，关注的是各要素之间的关系。

无论是流程、制度，还是系统，其实都是用来解决问题的。

普通的人改变结果，优秀的人改变原因，顶级优秀的人改变模型。改变制度是改变结果，改变流程是改变原因，改变系统则是改变模型。

比如，在分粥案例中，最后分粥这个问题的根本解是什么？是轮流分粥、分粥人最后拿。

这是改变流程吗？看起来好像是。但本质上，是改变前三个流程中人与粥、碗之间的关系。

在前三个流程里，分粥人把粥分到谁的碗里，就代表谁的粥多了或

粥少了。但在轮流分粥、分粥人最后拿这个系统里，人和粥的关系被分割开了。分粥人第一步不是给人分粥，而是把一桶粥分到不同的碗里，这时谁喝哪碗粥还不确定。而由于分粥的人最后拿粥，所以他一定会想尽办法做到把每碗粥都分得一样多。这属于改变系统、改变模型。

如果说改变流程、改变制度是管理，那么改变系统、改变模型就是治理。

真正顶级优秀的人，都用治理的方式管理组织。比如，二战期间，美国空军降落伞的合格率是99.9%。也就是说，每一千个跳伞的士兵中，就会有一个人因为降落伞的原因丧命。军方要求厂家必须达到100%的合格率。厂家负责人罗列了各种理由，说他们已经竭尽全力，没办法提高了。

怎么办？是改变制度，严厉处罚，还是改变流程，用更多人力检测？都不需要。军方改变了检查系统，每次交货前，都会随便挑几个降落伞，让厂家负责人亲自跳伞检测，从此，降落伞的合格率达到了100%。

小提示

电影《教父》里有句台词：“花半秒钟看透本质的人，和花一辈子都看不清的人，注定拥有截然不同的命运。”

普通的人改变结果，优秀的人改变原因，顶级优秀的人改变模型。

解决问题的办法有1000种，但最有效的那一个，一定是用洞察力改变模型、改变系统。

我祝福你拥有看透本质，改变模型、改变系统的能力，用治理的方

法管理企业，成为那个顶级优秀的人。

逻辑思维与逻辑闭环

一些人在网上发表观点时，总是会出现驴唇不对马嘴的情况，其实这是因为他们缺乏基本的逻辑思维。

一个人如果有基本的逻辑思维，就会有刨根问底的好奇心，遇到事情不满足于表面的解释，而是不断地往下追溯，找到根本原因（见图2-11）。

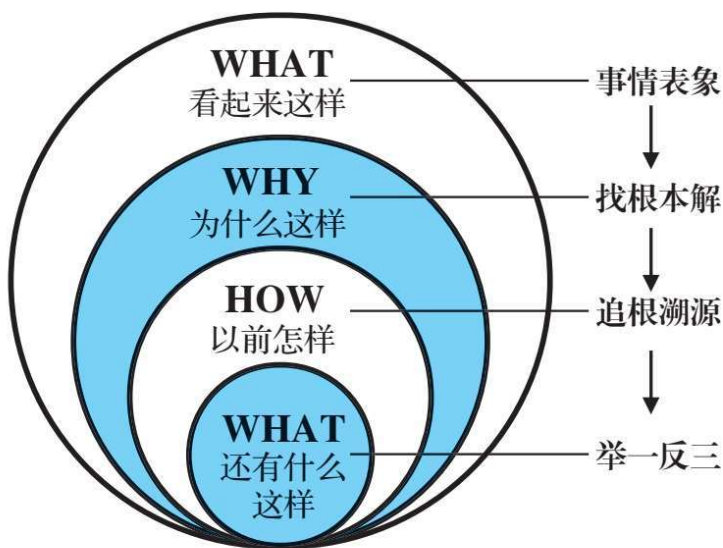


图2-11　逻辑思维与逻辑闭环

这种刨根问底的逻辑思维在生活中随处可见，我就举一些自己的例子吧。

“刨根问底”怎么玩

有一次，在微信群里，一位朋友发了一段在赤道旅行时拍的视频，内容是当地人做的一个有趣的实验：

当地人把一个装着水的脸盆放在赤道的北面，水面上飘着一朵小花，等到小花静止的时候，把脸盆底部的塞子一拔，水就往下流，形成了漩涡。从小花的转动方向，可以看出水是逆时针转动的。而当他端着脸盆走到赤道南面一两米的地方再做这个实验时，脸盆里的小花就变成顺时针转动的了。这时，导游开始解释，地球是由西向东转的，由于地转偏向力的存在，地球会以赤道为中心，在赤道的南面和北面按不同的方向旋转。

群友们看了这个视频后觉得上了一堂生动的地理课，纷纷感慨：这世界太神奇了！

这时，我跳了出来，让他们千万别信，群友们问：“为什么？”

我给他们讲：“我去过两次赤道看表演，还去过两次南北极专门做实验。地转偏向力确实存在，但远不足以在距离赤道一两米的地方产生这么大的差别。即使在南北极做实验，水流方向都是随机的，只有大尺度的东西（比如洋流），这种方向上的差异性才能体现出来。小尺度的东西（比如脸盆里的水）主要受环境影响，如水盆结构、故意用手拨动等。”

我接着说：“而且赤道是垂直于地轴的，地轴每年有15米的移动，赤道的位置也会随之移动，所以那条线并不是真正的赤道，只是具有象征意义。”

在我做完这番解答后，群里的朋友们纷纷点赞：“专业”“涨知识，我也看过这样的表演，没质疑过”“你太牛了，我真以为是这样”……

这些“牛”“专业”“涨知识”，是怎么来的呢？

其实只是因为我有刨根问底的逻辑思维而已。

很久以前我看这个实验时，心里就产生了一个疑问：真的是这样吗？

为了解开这个疑惑，我到南半球（比如南极、澳大利亚）旅行的时候，专门做了水流实验，看看在南半球水是不是顺时针转的。结果我发现水流的方向是随机的，有时是顺时针，有时是逆时针，这与之前学的“水流在北半球逆时针旋转，在南半球顺时针旋转”的知识是不相符的。

为什么会这样呢？

带着这个问题，2014年，我来到了一座位于赤道的城市——厄瓜多尔的首都基多。

在那里，我看到了当地人做的水流实验，与前文提到的一样，当时我也很困惑：怎么跟我自己做的实验不一样呢？

于是，我拍了视频，并认真地查阅了相关资料。

经过一番研究后，我发现，地转偏向力确实存在，是地球由西向东自转过程中产生的一种惯性力。这是法国气象学家和工程师科里奥利发现的，所以又称“科氏力”。从能观察到的现象可以看到，它确实影响了很多东西的旋转方向，比如洋流、龙卷风、大气云层等。

但这个力虽然存在，却很微弱。毕竟，地球一天才转一圈，速度非常慢，地转偏向力的影响力度当然也就非常小。所以，它只能对大尺度物体的运动（如洋流）产生影响，对小尺度物体的运动（如脸盆里的水流动）很难产生影响。

由此可见，小尺度水流旋转方向的不同，更有可能是外部因素引起

的，如塞子的螺纹、下水道的方向，或者拉塞子时手上力道的方向等。这些因素的影响要比地转偏向力的影响大得多。

于是，我找出视频又认真地看了一遍，发现了一件非常有趣的事情——当地人做实验时，有个非常微小的动作：拉完塞子的时候，轻推一下水，给水流一个影响方向的初始力。

原来，这才是实验的真相：水流漩涡是推出来的！

我继续往下深挖，又有一个新的发现：实验中的赤道线，其实根本不是赤道。

从定义上来说，赤道是垂直于地轴的。而地球的地轴，本来就不是真实存在的固定的轴，只是按照旋转方向虚拟出来的，地轴每年会有15米左右的移动。那么，垂直于地轴的赤道，也必然会产生一定的移动。这样一来，当年画的那条赤道线，早就不是真正的赤道了。所以，以这条早就不是真正“赤道”的线为起点，往北一米或者往南一米，可能还是在北半球，或者还是在南半球。所以，这个实验，可能只是当地人的一个“善意”的玩笑，用来娱乐游客的。

正因为有这番刨根问底的过程，我才能得到前述“专业”的结论：

第一，地转偏向力是存在的；

第二，它只能影响大尺度物体的运动，小尺度物体的运动更多的是受环境的影响；

第三，旅游景点上画的“赤道线”不是真正的赤道。

你看，这个过程就是“刨根问底”，要有这种精神，才能把问题搞明白。

“刨根问底”还能怎么玩？

在位于赤道的城市，当地人可能会介绍赤道周长约为40076千米。如果你有刨根问底的逻辑思维，你可能会想：咦？怎么赤道周长的数字这么“整”？如果你觉得可能只是一个巧合，那你就放弃了一个刨根问底的机会。

我首先会想，赤道周长的单位“千米”中的这个“米”是怎么定下来的呢？经过研究后我发现，这个问题太有意思了。

原来，最早是没有“米”这个度量单位的，后来人们跑到赤道上，用弧度仪测量出了赤道与北极之间的地表距离，再把这个长度的千万分之一定义为“米”。按照这个定义，赤道到北极点的距离就是10000千米，是地球周长的四分之一，那么，地球的周长就是40000千米了。所以，是先有了赤道到北极点的长度，才有了“米”，而不是先有了“米”再测量出赤道周长，这个逻辑是恰好相反的。

那么为什么不是40000千米整呢？这个就不难理解了，地球不是标准的球体，赤道周长比北极点处的周长要稍微宽一点。

知道了“米”的定义之后，你可以接着刨根问底：这样定义出来的“米”太不靠谱了吧？万一地球稍微发生变化，导致这个距离变长或者变短，这“米”不就变形了吗？这实在是太不严谨了。那么，今天的“米”还是这么定义的吗？

研究后你会发现，虽然一开始“米”确实是这么定义的，但后来人们觉得需要把这个距离固定下来，于是做了一个叫“米原器”的铂金棒，不管地球怎么变，米原器的长度都是1米。

但米原器也会受外界因素的影响，比如热胀冷缩，怎么办？另外，

微观世界，如果不能用“米”做单位，有没有更好的办法？

人们接着想办法，后来找到了一种稳定的元素——“氪”，然后把氪86同位素的辐射波长的1650763.73倍定义为1米。用氪元素的波长来衡量“米”，精确度可以达到0.001微米，相当于一根头发直径的1/100000，已经相当精确了。

但是“氪”这个东西没那么容易取得，怎么办呢？于是，人们又想到了光，因为光速是恒定的。人们量出了光在真空中1秒钟所走的距离，然后把这个距离的1/299792458定义为1米。从此，“米”就变成“光秒”的一个子集了。

所以，一旦你刨根问底往下追溯，你就把“米”的定义和历史都捋清楚了。

那“逻辑思维”还能怎么玩？到这里就结束了吗？其实你还能继续刨根问底。

比如，中国有个度量单位“尺”与“米”相关，1米等于3尺，你有没想过这是为什么？

在很久以前，中国就开始用“尺”这个单位，哪有这么凑巧，1尺就恰好等于欧洲定出来的1米的1/3呢？肯定是其中一个单位迎合了另外一个单位。那是谁迎合了谁呢？你就要刨根问底了。

原来，大概在1930年，国民政府为了与国际接轨，统一了度量衡，把1尺定义为1米的1/3。在此之前，“尺”的长度是不确定的，西汉时，约等于0.231米；宋朝时，约等于0.307米，接近1米的1/3，所以，1930年国民政府才会取一个近似的数：1/3。

同样的道理，你又可以想到另一个问题：公斤是不是也这样呢？

1公斤等于2市斤，也是1930年国民政府定的。在此之前，人们用的计重单位叫“司马斤”，约等于今天的600克，而且是16进制，即1司马斤等于16两。“半斤八两”这个词就是这么来的。

今天，我国香港还用着司马斤的计重方式，你去香港买1两黄金，回来一称发现短斤少两，其实并不是这样。内地1两等于50克，而香港1两大概是37.5克。如果你觉得不公平，你去香港买1斤鱼试试，买回来一称，是600克，等于我们常说的1斤2两。这就是计重单位“斤”的定义不同造成的。

你看，从赤道的小实验不停地刨根问底，可以有很多不一样的发现，得出很多结论，这就是刨根问底的逻辑思维。

现在，你可以打开脑洞，想想看，“斤”的概念还能继续往下刨吗？或者再想想，你身边看到的那些习以为常的事件，是否真的是你以为的那样呢？

试试拿起刨根问底的“铲子”，用好奇心“刨”开这有趣的世界，也“刨”出你的逻辑思维吧。

四句话建立基本的逻辑素养

那么，如何才能挖掘自己的逻辑思维呢？有四句话可以帮助大家建立基本的逻辑素养：证有不证无，以偏不概全，证有靠举例，概全靠推理（见图2-12）。

什么意思？我们一个一个来说。

一是证有不证无。

证明一件事情“有”，很简单，举个例子就行。比如我看到过白乌鸦、黑天鹅，就证明它们是存在的。可是你要证明“天下乌鸦一般黑”“天鹅都是白的”，靠举例是不行的。你举10000个例子，都不能证明没有黑天鹅，只能证明你没见到黑天鹅。

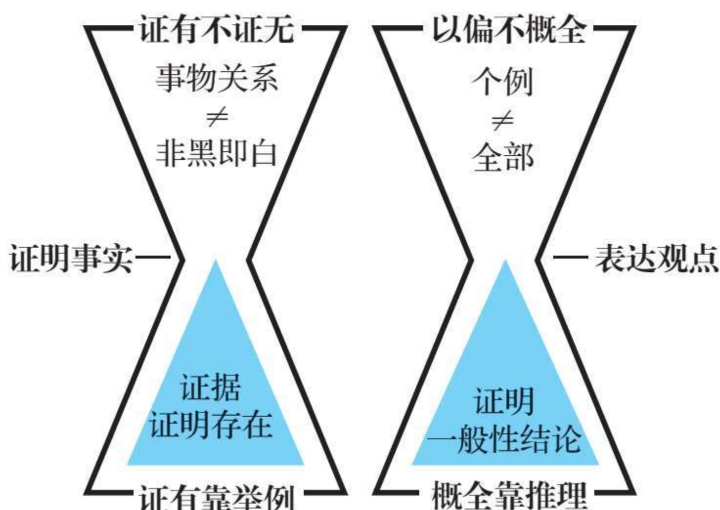


图2-12　四句话建立基本的逻辑素养

同样，你说西医是有效的，因为你亲眼看见医生救活了很多人，这是可行的。可是你要因此反驳中医都是无效的、骗人的，靠举例是不行的。你想证明“杀人放火金腰带，修桥补路无尸骸”，赚钱的都不是好人，真正凭良心做生意是赚不到钱的，靠举例也是不行的。

很多时候，事物之间的关系并非“非黑即白”的关系，而是存在着博弈和多样性。

在进化岛社群里，曾有同学问我：“真正凭良心做生意到底能不能赚到钱？”我回答他：“也许，你的心中有个错误的归因。凭良心做生意的

人没赚到钱，问题通常不是因为他有良善的‘心’，而是因为他没有商业的‘脑’。不能把脑的问题，归于心。”

所以，在网上不要随便说“你就吹吧，我从来没见过，不可能有这种东西”，允许更多的可能性，你才能得到更多的机会。

二是以偏不概全。

你每天好好学习，有人叫你去打麻将，你不去，他说：“读书有什么用？那个××，一本书也没读过，不也身家几千万了吗？”你怎么回答？你可以说：“他的财富撒了谎。终身学习，才能大概率成功。我羡慕他，但是他的运气不一定会降临在我身上。”

你在研究产品战略、组织战略，有人对你说：“研究什么战略？战略都是那些成功人士对自己过去路径的总结和美化。你看，我哪有什么战略，不也走到了今天？蒙眼狂奔，杀出一条血路，就是我的战略。”你怎么回答？你可以说：“你的成功撒了谎。以终为始，才能大概率成功。我祝福你，但是你的成功，不能复制到别的公司。”

你屡战屡败、屡败屡战，你做对了所有的事情，却依然错失城池。有人劝你：“你还不如什么都不做呢。我劝你踏踏实实做人，找份安稳工作得了。”你怎么回答？你可以说：“我的不幸撒了谎。正确的事情重复做，才能大概率成功。虽然我今天倒霉，但是我相信明天我成功的概率比失败的大。”

真正的高手看上去都很傻，把正确的（大概率成功的）事情重复做。

回到开头，很多人读完了大学，做了科学家、企业家甚至总统。你怎么可以用“我认识好几个人”的“偏”，来得出“读书没用”的“全”呢？

所以，在网上不要随便说“我有个朋友，每天碎片化学习，没发财，所以碎片化学习没用”。

三是证有靠举例。

证“有”是相对简单的。只要有钢铁般的证据，就能证明一件事存在。比如，这个世界上是有既聪明又勤奋的人的，比如雷军、库克、刘德华。

所以，在网上不要随便说“我相信就有”。你认为“有”，就要举出例子。举不出例子，就是假说。不要用一个假说，强行说服另外一个人必须认可你的观点。

四是概全靠推理。

所谓概全，就是得出一般性结论，只能靠证明，靠推理。比如，所有商品都是用来交换的，封建地租不是用来交换的，由此可以推论出，封建地租不是商品。

在网上不要随便说“这难道不是共识吗？所有人都这么认为……”，这么说，并不代表你的结论就是真理。不如利用你的逻辑思维来证明它。

逻辑闭环的五个层次

逻辑思维也有高下之分。生活中，我会接触各式各样的人，有时接触一个人，交谈片刻，顿觉此人深不可测，十分厉害。而接触另一个人，会觉得这人也不错，很优秀，内心也很尊敬他，但是总感觉好像还差那么一点说不清道不明的东西。

这种感觉来自什么地方呢？其实，来自一套判断标准，即这个人在谈论问题时，大概在哪个层次上形成了自己的逻辑闭环。

什么意思呢？

我大概分五个层次来讲（见图2-13）。

第一层次：思维没有闭环，思考没有逻辑。你说A，他说B，两者之间的思维永远没有交集。

第二层次：思维没有闭环，思考有逻辑。有符合逻辑推理的一些观点，但观点时常左右徘徊，自相矛盾。

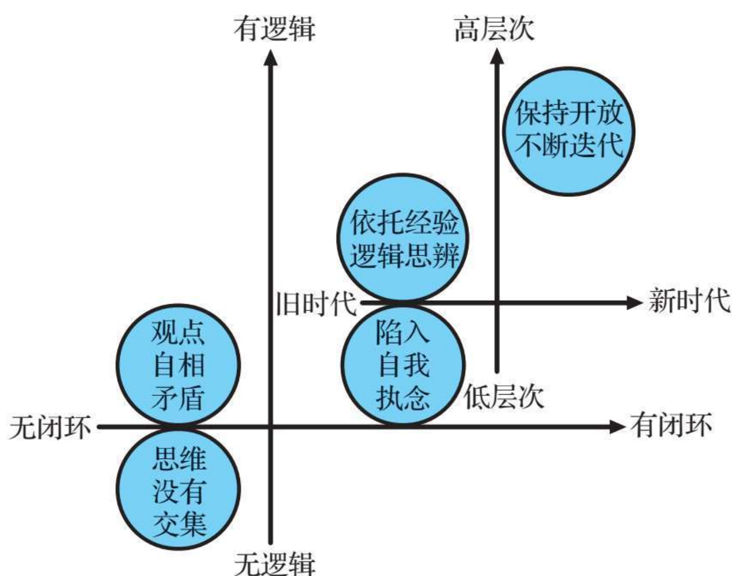


图2-13　逻辑闭环的五个层次

这两个层次存在着明显的短板，那更高层次的思维逻辑模式是什么样的？

第三层次：思维有闭环，思考有逻辑，但闭环的层次比较低。

虽然思维形成了闭环，但如果这个闭环的层次比较低，就是一件比较可悲的事情。

为什么？

一个人一旦在低层次形成了逻辑闭环，可能就无法前进了。因为所有的问题在他的逻辑闭环之中，都是可以解释的。

具体的表现可能是：对不同的观点，喜欢先认同，进而快速转折，反驳。当他问你一件事对不对的时候，你是没法反驳他的，因为他当然是“对”的。但是他的观点很虚无、无法落地，就像是飘在云端，看不清地面，也不知道操作细节。在这个层面上进行讨论，无法推动事情的发展，但是他享受于自己逻辑的完整性，一旦如此，也就意味着他的观点无法再落地了，对问题的讨论终究是空谈。

过往的经验反倒束缚了眼界和判断，而无法打破自己的逻辑闭环，就无法捅破那层看似很薄的窗户纸，无法上升至新境界。

同样是“思维有闭环，思考有逻辑”，层次还可以再提升。

第四层次：思维有闭环，思考有逻辑，且能在更高层次形成逻辑闭环，逻辑闭环十分通透，直达本质。

在这一层次的人举手投足间会流露出一股人格魅力，谈吐间有着逻辑的美，你会拜服于他过去的经验和他的知识结构，希望向他学习。

但是，第四层次的逻辑闭环同样存在问题。他对新事物总是抱有怀疑、排斥的心理，旧时代的结构一旦发生变化，他的闭环可能就会出现漏洞。他不愿承认漏洞，希冀用过往的认知体系来填补这个漏洞。当你用新的逻辑去看这个人的时候，你会发现曾经特别敬仰的一个人在新时

代却还在用旧时代的逻辑来解释新世界，这让你觉得十分可惜。因为，沿着旧地图，是找不到新大陆的。

第五层次：思维有闭环，思考有逻辑，且能在高层次形成逻辑闭环，并始终保持不断打碎自己的开放心态。

在这一层次的人的思维闭环永远开放，永远没有死环。他的思维是一圈圈螺旋式的，可以无限地往下延伸到深不可测的海底，也可以无限地向宇宙最深处延伸。

你会觉得特别可怕，这才是真正的高手。

他大量吸收新知识，无论风吹雨打从不间断，不断地去学习别人的逻辑框架，然后不断地下沉，往外延伸。在吸纳海量的新知识之后，他不断迭代逻辑层次，不断复盘，不断进行结构调整。

面对一次次打击后又重新站起来，这种人的思维结构永远如同初生的婴儿一般，这使他拥有着澎湃的生命力和无限的希望。

就算这种人现在的知识结构、知识量都不如你，你也绝对不能小看他。因为他的身体里潜伏着一头真龙，未来无可限量。

小提示

每个人都需要平衡。水平低的人，心气通常很高，用上帝视角俯视比他成功的人；水平高的人，心气反而很低，“已知乾坤大，犹怜草木青”。这就是平衡。

一件事情的真相，有千万种可能。看到一个事实，就会排除一批假象。很多人往往只看到3～5个事实，就迫不及待地找一个最符合自己价值观的当作真相。

离事实越远，离阴谋论就越近。

复利思维

每个人都有自己的“人生算法”，把同样公平的机会，放在很多人面前，不同的人生算法，会导致全然不同的选择。

网上有一个广为流传的经典公式是这样的：如果一个人每天都能进步1%，一年之后，他的能力会提升38倍。相反地，如果他每天都退步1%，一年之后，他的所有能力几乎都消失殆尽了。

听起来是不是既“鸡汤”又警世呢？

$$1.01^{365} \approx 37.78$$

$$0.99^{365} \approx 0.03$$

还有一个很有名的例子：一个人存一笔钱，每年可获得10%的收益，一年之后连本带利再投资同一个项目，如此反复，大约7年后就可以达到本金翻倍的效果。

我之所以举这两个例子，是因为虽然我要讲的是复利效应，但我们必须先破解一般人理解“复利”时存在的一些逻辑谬误。

很多人对上述两个例子中隐含的公式：$(1+1\%)^{365} \approx 38$和$(1+10\%)^{7.2} \approx 2$有很大的误解。如果我们把公式拆解开来，会发现复利公式中共包含3个变量，分别是本金、收益率、期数，并各自对应着最普遍的3个谬误。

期数谬误

人们对“复利思维”最大的心理谬误，来自对“期数”的不合理预估。

这里所说的“不合理”，是指“每天比前一天进步1%”这件事情是极不合理的。

也许有人会说：“可是我一天可以背5个单词啊！”一天背5个单词，一年下来就能背1825个单词，这是线性增长，而非指数级增长。这里的错误，就是把本来应该用加法计算的事情，用次方去计算了。

这个公式的最大谬误，是用“天”作单位，使人们产生对期数的过度高估。

我们把期数拉近现实来看，比较合理的算法，应该是用“年”作单位。用“年”作单位后，你会发现，要达到365次方，根本是不可能的任务。人碍于寿命的极限，要达到年复利的365次方，要靠10代人的传承，才能完成这项使命。

365次方的确是非常美好的想象，可惜现实生活中并不存在。

我们先举个比较普遍的例子。现在银行一年期定存利率大约为1.5%，这几乎是无风险利率了。

假设一个人从22岁开始投入1元存银行定期，且利息持续滚入本金，存到60岁退休，根据复利效果，38年后，他当初的1元存款会变成1.76元。是的，你没有看错，38年的总收益只有76%。

这个结果可能会让许多人大失所望，但我们必须认清现实。复利的财富效应远远没有我们想象的那么快，因为我们很容易把期数想多了。你以为你随随便便就能达到365次方，但事实上，你用一辈子的时间可能才达到38次方。

复利效果谬误

回到一开始举的7年翻一番的例子，这里假设的是每年可获得10%的收益，7年后的复利效果是（$1+10\%$）$^{7.2}\approx 2$，收益率约是100%。

7年翻倍，听上去不错吧？

那么，如果你不用连本带利的逻辑呢？如果你只是把本金存到银行，按单利算，7年的总收益率是$10\%\times 7=70\%$，和100%其实并没有差太多。

所以，不要把成果都归功于利滚利，以7年为期，你大部分的收益还是来自你的本金所带来的利息，而不是利滚利。

太多人把复利当成一个快速致富的通道。切记，复利效应不是暴富效应，相反，它恰恰是一个极度仰赖长期的概念。复利需要足够长的时间酝酿发酵，可能是一辈子，也可能是几代人的时间。

总之，对绝大多数人来说，复利效应在短期之内是绝对无法体现的。

收益率谬误

我们每个人都幻想能够达到巴菲特的收益标杆，也乐观地相信自己有可能做到。的确，有些眼光非常独到的基金经理人有办法在长达20～30年的时间里维持年化收益率在30%以上，整体算下来是2600倍的收益。

看到了吗？复利效应真正诱人的地方，是收益率。高收益率才是复利效应的核心。

巴菲特真正令人折服的地方，不在于他彻底贯彻复利效应，而是他

有办法维持30%的年化收益率长达30年。

讲一个小故事。巴菲特在2005年时立下一个赌局，向那些自信的金融专家发起挑战，他出100万美元，由那些专家们随便挑5只基金，如果它们的10年总收益率能跑赢大盘，巴菲特就认输。

没有人敢接受挑战。直到2008年，美国职业投资经理人、普罗蒂杰公司（Protege Partners）的创始合伙人之一泰德·西德斯站了出来，精心挑选了5只基金挑战巴菲特。

结果呢？

到2018年赌约到期，标普指数增长了85.4%，而西德斯挑选的5只基金的10年总收益率为：8.7%、28.3%、62.8%、2.9%、7.5%。其中表现最好的一只基金的10年总收益率是62.8%，但用复利公式换算为年化收益率，也不过是5%而已。

所以你现在知道了，长期稳定的高收益，几乎是天方夜谭。复利公式的核心“高收益率”，在大多数情况下并不存在。你只看到别人赢，却没有看到别人输；你只看到短期赢，却没有看到长期输。在复利效应要求的长期内，高收益率几乎无法实现。

再者，在这场赌局中获胜的“标普指数”，用复利公式换算为年化收益率，也就是6.36%而已。而且这6.36%还要归功于2008年美国金融危机后连续10年的经济复苏，要是再遭遇一次金融海啸，是否能有同样的收益率还未可知。

打开复利效应的正确姿势

那么，什么才算是正确地理解复利效应呢？

每每讲到复利效应，人们很容易把它跟一个词联想在一起，那就是“财富自由”。我们可以结合复利效应，把“财富自由”用公式来表示：

$$\text{本金}（1+\text{收益率}）^{\text{时间}}-\text{欲望}=\text{财富自由}$$

简单来说，这个公式指的是只要非劳动收入大于消费欲望，就达到了财富自由。

基于这个公式，我们可以得到下列三种“财富自由”的方法论。

1.无欲无求式财富自由

佛教认为欲望是导致痛苦的根源，当赚钱的速度跟不上欲望膨胀的速度时，你就永远得不到满足。所以，人要学会降低欲望，从免费的资源，比如阳光、空气、与家人的交流中体会快乐与满足。从这个角度来说，只要吃得上饭，就是财富自由。

$$\text{本金}（1+\text{收益率}）^{\text{时间}}-\text{欲望}\downarrow=\text{财富自由}$$

2.三生三世式财富自由

如果不想降低欲望，怎么办呢？那就用时间换。但是你要对“时间”有充分的耐心。理论上，只要每期收益扣除通货膨胀后是正的，你的钱放的时间越长，最后获得的回报就越高。但是，这个时间的长度，可能要三生三世。

这就是为什么人们说“穷不过三代”，只要存放的时间能打破人类寿命的限制，不以一生为单位，长期积累下来，你绝对能够留下一笔可观的财富给后代。

为你的儿子的儿子的儿子的财富自由而努力吧！

有人会说："我能理解复利效应是一个长期而缓慢的过程，可是我一定要存三生三世吗？我难道不能在我这一代就享受成果吗？"当然可以，但前提是尽可能越早开始越好。多早？从你6岁拿到5000元的压岁钱开始存钱，一直存到76岁，假设你能连续70年获得平均5%的年化收益率（你要理解，这已经是神一样的投资者了），70年之后你的收益率就可达到30.4倍，即5000元变为15万多元。

不想三生三世，就"用压岁钱养老"。只要你每年比前一年多存一些压岁钱，退休之后，也足以维持你很多年的生活了。

本金（1＋收益率）$^{时间↑}$-欲望＝财富自由

3.第一桶金式财富自由

现在你已经明白，有多大的收益率，就有多大的风险。在很长的时间内，期待低风险的高收益，是不现实的。

下面我们假设，你和有勇气与巴菲特打赌的西德斯一样，能在几十年内持续获得5%的年化收益率——这已经很不容易了，他选的另外4只基金更加惨不忍睹，那么，我们来算一笔账，你到底怎样才能实现财富自由？

让我们以终为始，从退休后的人生规划倒推回现在：

假设我希望退休后每月至少有5万元用于看病、出国旅游等消费，那么，这意味着我每年要有60万元的净现金流入。这60万元不是本金，而是按5%收益率投资得来的投资收益，那么，60万元除以5%，我的本金至少得有1200万元。

那我要从什么时候开始存钱呢？大学刚毕业时，能存的钱很有限，大概要等到工作七八年后，才有办法损益两平，所以我从30岁开始存吧！

怎么存呢？有两种方式，第一种是我想尽办法省吃俭用，在30岁时，存到第一桶金，之后就不存钱了，只靠利滚利；第二种则是我每年定期存入固定的金额，持续投入30年。

那么，第一个问题来了：30岁时我要存多少钱，用5%的年化收益率利滚利，滚30年能获得1200万元呢？大概是300万元。紧接着，第二个问题也来了：你30岁的时候，300万元存款从哪里来？只能来自你的第一桶金。

第一桶金，也就是复利公式里的本金，是财富自由的最大权重。我们看世界富豪榜的前100名，其中90名以上都是靠第一桶金获得财富自由，而不是靠复利公式。

2017年，全球首富比尔·盖茨的财富大约是800多亿美元。很多人说，这800多亿美元已经不是来自微软的股票了，而是来自投资。是的，没错。但如果他当年没有卖掉微软的股票去投资的话，他的财富会有约2900亿美元。

创造财富，而不是靠财富自己创造财富，才是获得财富自由的真谛。

$$\text{本金}\uparrow（1+\text{收益率}）^{\text{时间}}-\text{欲望}=\text{财富自由}$$

小提示

理解了真正的“复利公式”，以及获得财富自由的三种方法——“无欲

无求式财富自由”“三生三世式财富自由”和“第一桶金式财富自由”后，我给大家一个人生建议：早期靠本金，后期靠复利。

最后，给大家几点建议：

一是尽早存到足够的本金。获得财富自由的第一重要的事，是培养赚钱的能力。赚钱要靠本金，而不是靠复利。你都没有本金，哪来的钱生钱呢？

二是努力做到稳健高收益。找到高收益的投资不难，识别背后的风险很难。你看中的是别人的利息，别人看中的是你的本金。

三是让时间证明它的力量。要有把压岁钱存成养老金的足够耐心，认清复利效应从来都不是暴富的手段。

四是降低自身的贪念与欲望。不要看到别人买了车，就要买游艇；看到别人买了游艇，就要买专机。欲望是无法填平的，只能降低。

做到以上这几点，你才能离财富自由更近一些。

概率思维

如果现在有两个按钮，按下红色按钮，你可以直接拿走100万美元；按下蓝色按钮，有一半机会，你可以拿到1亿美元，但还有一半机会，你什么都拿不到。你会选哪一个？

你会按红色按钮，直接拿走100万美元，落袋为安，还是赌一下，按蓝色按钮？万一拿到1亿美元，人生的“小目标”不就实现了吗？可是，万一什么都没拿到，怎么办？还不如按红色按钮，虽然得到的比1亿美元少很多，但至少也有100万美元。

这就是我之前讲过的“确定效应”。

“二鸟在林，不如一鸟在手”，大部分人不愿意为了看似更大的收益冒风险，他们更喜欢虽然小一点但是确定的收益。“确定效应”就是他们的人生算法。

但是，其实这道选择题，是有正确答案的。如果你学过《5分钟商学院》第一季的“决策树”，你就会知道，蓝色按钮对应的“期望值”（为50%×1亿＋50%×0＝5000万美元）更大，是最理性的选择。“决策树”，就是你的人生算法。

可是，即便蓝色按钮是最正确、最理性的选择，很多人还是会担忧：“我还是有一半可能什么都拿不到啊，怎么办？有没有一种办法，让我能确定地获得比100万美元更大的收益，增加我赢的概率呢？”当然有。

我在“确定效应”那节课中讲过，你可以去找一个投资人，把这个项目以低于“期望值”（5000万美元）的价格卖给他，比如2000万美元，这

样，你可以落袋为安，获得确定的2000万美元，而他则获得了3000万美元的期望利润（5000万美元期望收益减去2000万美元成本）。这就是基于概率思维的另一种人生算法。

不同的人生算法，导致不同的选择，从而使人们获得完全不同的人生。

而概率思维就是很多成功人士最基础的人生算法，那么，到底什么是概率思维？

在微软GTEC（全球技术支持中心）二十周年的聚会上，我曾经访谈过原子创投的创始人冯一名，他成功投资了途虎养车网等众多独角兽巨头。访谈中，他提出一个令人印象深刻的观点："大家要有一个清醒的认识，创业成功非常重要的因素之一就是运气。"这听起来非常"政治不正确"，因为大多数人更愿意听到"创业靠的是努力和勤奋"。

什么是运气？运气就是概率，只不过加了一点感情色彩。对我们有利的概率，我们将其称为"走运"；对我们不利的概率，我们将其称为"倒霉"。所谓"创业靠运气"，去掉感情色彩，即创业成功非常重要的因素之一，就是概率。

我过去也分享过这个观点：你在创业路上，就算尽了一切努力，做对了所有事情，依然有95%是要靠运气，也就是概率的。这句话听上去很让人泄气，但的确是一个创业者无法逃脱的规律。只有理解了这个规律，你才会做出正确的选择，形成概率思维。

在今天这个急速变化的时代，概率思维是非常重要的一种思维模式，尤其在创业领域。概率思维是很多成功者的思维逻辑，如果你问为什么，很多人甚至会觉得："啊？这还用解释吗？""只要努力就能成

功”，反而被认为是一种失败的思维方式。

你也许会觉得这些人太无知了，觉得他们语不惊人死不休，但是别急，接下来，我们就来聊聊概率思维。

从创业的第一天开始，你每天甚至每个小时都面临无数的决策，有些决策你觉得很重大，有些你觉得微不足道。但是你觉得重大的决策，未必真的重大，可能只是让你觉得很痛而已。

就像我之前讲过的“幸存者偏见”，机翼上的弹孔让你很疼，但是你飞回来了，于是觉得自己很了不起。而轻轻蹭过座舱和尾部的子弹，一旦击中就会导致机毁人亡的部分，却没能引起你的关注。

你认为你的成功是因为努力扛住了机翼上的弹孔，但真正的原因，可能只是子弹“碰巧”没打中飞行员或者油箱。

为什么会这样？因为我们大多数的决策，都是“不完全信息决策”。

如果确定选A就能赚5块钱，选B就赚不到钱，我们肯定会选A。这种掌握了全部信息的决策，是完全信息决策。但现实是选A或选B具体赚多少钱，并没有准确的数据，A和B之外有没有别的选项也不清楚。在这种不完全信息决策的情况下，不是靠你的聪明才智或者努力，就一定能做出正确决策的。

你再聪明、再努力，都有可能是错的，这个可能性或失败的概率，来自信息的不完全。如果无论选A还是选B都有50%的概率会错，这就相当于你抛了一枚硬币，你猜中是正面，就继续往下走一步，若猜错，一切就结束了。这与聪明才智无关，是信息不完全带来的“概率问题”。

假如你能走到下一步，又将面临新的决策，决策信息永远是不完整

的。比如，选A有50%的可能性赚100元，选B有30%的可能性赚50元，那么你是选A还是选B呢？

学过《5分钟商学院》中“概率树”那一课的同学都知道：选A，你的期望收益是50%×100＝50元；选B，你的期望收益是30%×50＝15元。因此，选A是正确的决策。但是即使是正确的决策，选A依然有50%的可能性是赚不到钱的。也就是说，选A是一个相对正确的决策，但它依然有可能是错的。如果这次你猜对了，你又可以往前走一步，当然也可能猜错就走不了了。

到目前为止，只是经过两次决策，你能再往下走的概率就只有50%×50%，也就是25%了。以此类推，一路决策下来，你每天有多大概率是走不下去的？可见，最后你能走向成功，95%要靠概率，这个说法并不夸张。

所以，我们既要相信努力的必要性，也要明白，完全不受我们控制的概率对创业的重要性有多大。

我这样说，不是为了打击大家的创业积极性，而是为了让大家理解概率，并且在承认概率之后能找到一些方法对冲概率，降低概率对我们的影响。

那如何对冲概率呢？首要方法是找到大概率成功的事情。

时代

时代所带来的概率优势是极其巨大的，它能帮助顺应时代的人获得巨大的成功。

2018年“双11”购物节，阿里体系的总交易额是1682亿元，这个数

字相当于蒙古国两年GDP的总和，是非常令人震撼的。阿里巴巴在公布这个数字的时候，还公开了一个数字——无线成交占比90%，也就是说，在这个时代，90%的人是通过手机下单的。

这是什么概念呢？

淘宝是在PC上卖东西起家的，在过去那个时代，人们都认为，12英寸屏幕展示的商品信息更加全面，5英寸屏并不能充分表达产品特质。但是看到无线成交占比90%这个数字后，你就要意识到时代改变了，你必须顺应时代，必须在5英寸屏上把产品的特质介绍清楚，这样才能乘上时代所带来的概率优势。

还有一些商业模式，比如卖域名，就不再是时代的趋势了。域名是PC时代通过浏览器访问公司网站或商业网站时的入口，美图的董事长蔡文胜就是靠投资域名起家的。而在移动时代，手机的入口是分散的，域名没有以前那么重要了。如今，囤域名、卖域名还是一门生意，但是已经没有时代所带来的优势了，所以你靠域名来发家的概率就会下降。

时代是对冲运气的第一要素，我把它排在“千位”。

战略

排在“百位”的是战略。

我有一位好朋友，29岁从微软辞职，专职炒股。但他炒股不是靠看K线图、找消息。他数学特别好，人也特别聪明，他通过建立数学模型找到股票市场上的套利机会，做量化交易。

我记得十几年前，他一天赚的钱就常常比我一年赚的钱都要多。我曾经问他，成功的要诀是什么？他的回答是，要有自己独立的战略，坚

定地执行自己的模型。

比如，他建一个数学模型需要进行100次交易，可能前3次交易赚了钱，第4次交易赔钱了，第5次、第6次交易又赔钱了。这时，心态就变得很重要，如果心态不好，很可能会怀疑自己的模型有问题。这是最考验人的时候，你要相信，你能赢不是靠消息，而是靠模型，靠战略，靠判断力。所以赔的时候也要坚定地执行下去，因为这是个概率游戏。

所以，战略也是专门用来对冲运气的。

再举个例子，过去中国企业有种非常重要的战略，叫作跟随性战略。德国制造业做得比我们好，日本服务业做得比我们好，美国高科技行业做得比我们好，我们就选择跟随。他们走在前面，我们在后面跟着。走到路口，有人向左转，有人向右转。向右转的人都失败了，我们只学向左转的那些人。这就是跟随性战略。如果你向右转了，那么你再聪明、再努力、再懂管理都没用，因为已经“跌落悬崖”了。跟随性战略就相当于别人帮我们排除了一定的失败可能性。

再比如，互联网有一个基本逻辑叫网络效应，网络效应会导致赢家通吃，最终形成“721”的格局。快鱼吃慢鱼，能最快形成网络效应的就是赢家，我们将这一战略称为“快鱼战略”。如果你要做互联网创业项目，那么快鱼战略是最重要的战略。

过去，团购网站一度打得不可开交，最终美团和大众点评成为赢家。如果你现在再去做团购，已经没有机会了，没有人会向这个领域投资。打车软件领域也曾竞争激烈，但在滴滴和快的成为赢家通吃者之后，游戏就结束了。

还有一些人相信慢就是快，在他们看来，只有慢慢来，最后才能走

得很快。这种说法不是没有道理，但是在互联网创业领域就是“找死”。因为在平台战略下，快是必须的。一旦慢下来，即使你管理水平再高，也必死无疑。

很多人看互联网公司觉得很奇怪，比如美团王兴自己也承认早期管理一塌糊涂，连有多少员工都没办法搞清楚，但他们为什么还能快速增长？正是因为战略选对了，极大地对冲了概率。在这个战略下，“快”比“好”来得重要。

治理

排在“十位”的是治理。

治理指的是董事会对整个公司管理层的结构化设计，比如股权制度、合伙人制度等。

我们经常说“结构不对，什么都不对”。举个例子，如果两个人合伙创业，各持50%的股份，那么他们的公司大概率很难获得发展。因为在创业路上有很多决策要做，而他们的股份相同，也就意味着谁也不会听谁的。而公司没有核心领导，大家就会吵得不可开交，最后导致公司“死”在山脚下。

再看一种极端情况，一个创始人持98%的股份，另外两个创始人各持1%。投资人问持股98%的创始人：“为什么其他人只占1%？”这位创始人说因为他们只值1%。投资人很可能会跟他说“你也不值98%”，因为他没找到能够跟他合伙创业的人，只持1%股份的合伙人根本就不能算是合伙人。在如今这个时代，单打独斗是无法获得成功的。

不管是50%:50%还是98%:1%:1%，结构不对，大概率会失败。如

果在千位、百位、十位上踏错半步，后面的努力就显得微不足道了。

管理

排在“个位”的是管理。

你有没有找对人，有没有合适的奖金制度，有没有梳理好流程，有没有设计好员工的激励计划，有没有做一些企业文化建设和团队建设工作，有没有进行充分的沟通，有没有进行员工跨组的调动和沟通等，这些都属于管理问题。

管理非常重要，也是用来对冲概率的。如果你没有做好管理的话，你的成功概率也会降低。

小提示

概率思维是你要心平气和地承认，就算你做对了所有事情，你成功的概率也不高，比如在今天的互联网行业，成功的概率可能只有约5%；在认识到这一点之后，再思考应该用什么方式提高成功的概率。

在千位上，你可以通过把握时代的脉搏提高12%；在百位上，你可以通过选对战略，再提高5%；在十位上，你可以通过设计好组织结构又提高2%；最后在个位上，你可以通过做好管理，提高1%。综合计算，你的成功概率一共提高了20%，加上原来的5%，你的成功概率就变成了25%。

有25%的概率获得成功，已经希望很大了，但是依然有75%的概率会失败，怎么办？那就不接受失败，再来一次。如果你曾连续创业四次，每次成功的概率是25%的话，那么四次里面有一次成功就是比较大概率的事件了。概率思维，是这个时代成功者所秉持的底层思维。理解

和运用概率思维，去增加好运气，避开大坑和陷阱，创业者才可能在成功的路上走得更远。

数学思维

吴军老师是我特别敬佩的一位老师。他是计算机科学家，是自然语言处理技术的先驱者，是谷歌公司的智能搜索科学家，是腾讯公司的前副总裁，同时也是硅谷著名风险投资人、畅销书作家。

他著有《数学之美》《浪潮之巅》《硅谷之谜》《智能时代》《文明之光》《大学之路》《全球科技通史》《见识》《态度》等，本本都是超级畅销书。我和我儿子小米，都是他的书迷。

同时，他还是教育专家、古典音乐迷、优秀的红酒鉴赏家，酷爱逛博物馆，见过90%以上世界名画的真迹，精通历史、艺术、哲学、摄影、投资、商业……他在任何一个领域的成就单拿出来，都让普通人望尘莫及。

吴军老师在得到开设了六门课程，分别是《硅谷来信》《谷歌方法论》《信息论40讲》《科技史纲60讲》《吴军讲5G》以及《数学通识50讲》。从信息论到科技史，到5G通信技术，到数学，吴军老师的涉猎之广、研究之深，让人深深叹服。

我特别喜欢跟吴军老师聊天，每一次聊天都让我收获巨大。有一次，趁着吴军老师回国，我约他吃饭聊天。下面我把我和吴军老师的部分聊天内容分享给你。

信息论、科技史、谷歌方法论、5G、数学……我一直特别好奇，吴军老师的大脑是怎么装下这么多东西，又理解得如此深刻的。吴军老师说，他所讲的这些内容，其实都是他工作以来的沉淀。

吴军老师是美国约翰·霍普金斯大学的计算机博士，后来在谷歌担任

智能搜索科学家。他所研究的内容是语音识别和自然语言处理，这需要有非常深厚的信息论、信息技术、通信技术以及数学功底。而他的课程内容，就来自这些积累。区别在于，做成课程需要用更通俗的方式，把那些晦涩的专业知识讲出来，让每一个人都能够听得懂。

吴军老师有一门课是《数学通识50讲》，为什么选择讲数学呢？

“数学”这个主题，是很多老师（比如我，虽然我大学时读的就是数学专业）想讲却不敢讲的，因为它太难了。数学这两个字，简直是很多人的噩梦，甚至有同学在填报高考志愿的时候说：“只要不学数学，让我干什么都可以！”

确实，数学很难。很多人学了十几年数学，直到走上工作岗位，还不知道数学到底有什么用。除了相关专业的工程师，现在有几个人还记得大学学过的微积分、概率论和线性代数？

那么，学数学到底有什么用？作为一个普通人，也要学数学吗？

吴军老师说，是的，每个人都一定要学数学，因为它实在太有用了。

学数学，对大部分人来说，不是为了解数学题，也不是为了当数学家，而是为了培养数学思维。数学思维不仅能让你站到更高的高度，开拓你的眼界，还能帮你了解一些正确的常识，让你少走弯路，并且让你在人生的每一个岔路口都有更多的选择。

今天我能够给企业做战略咨询，能够快速洞察一个事物的本质，最根本的能力就来自数学思维。

很多人会说：“数学也太难了，我学不会怎么办？”其实，解数学题

也许很难，数学考试拿满分也许很难，但是，只要你愿意，培养自己的数学思维并不难。

下面我介绍五种数学思维。这五种数学思维，让吴军老师和我自己都受益匪浅。

从不确定性中找到确定性

第一种数学思维，源于概率论，叫作“从不确定性中找到确定性”（见图2-14）。

假如一件事情成功的概率是20%，是不是就意味着，我重复做这件事5次，就一定能成功呢？很多人会这样想，但事实并不是这样。如果我们把95%的概率定义为成功，那么，这件20%成功概率的事，你需要重复做14次，才能成功。换句话说，你只要把这件20%成功概率的事重复做14次，你就有95%的概率能做成。

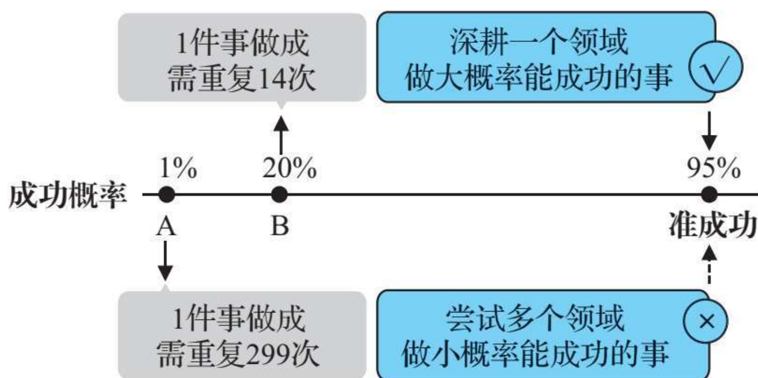


图2-14　从不确定性中找到确定性

计算过程如下，对公式头疼的朋友可以直接略过：

做一次失败的概率为：1-20%＝80%＝0.8

重复做n次都不成功的概率是：$80\%^n=1-95\%=5\%=0.05$（重复做n次至少有1次成功的概率是95%，就相当于重复做n次、每一次都不成功的概率是5%）

$$n=\log_{0.8}^{0.05}\approx 13.42$$

所以，重复做14次，你成功的概率能达到95%。

如果你要达到99%的成功概率，那么你需要重复做21次。

那想达到100%的成功概率呢？对不起，这个世界上没有100%的成功概率，所有人想要做成事，都需要一点点运气。

我们经常说“正确的事情，要重复做”，这其实就是概率论的通俗表述。

所谓“正确的事情”，指的就是大概率能成功的事情。而所谓的“重复”是什么？其实，学会了概率论，我们就对重复这件事有了定量的理解。

在商业世界中，20%的成功概率已经不算小了，毕竟，你只要把这件事重复做14次，你的成功概率就能达到95%。

理解了这一点，你就会知道，一次创业就成功的概率太小了，所以，你在融资的时候，不能只做融资一次的打算，而需要做融资更多次的打算。

很多人还想过另一个问题：假如我在一个领域成功的概率是1%，那么我同时做20个领域，是不是与在一个领域达到20%成功概率的效果是

一样的？

如果我们依然把95%的概率定为成功的标准，那么1%成功概率的事情，你需要重复做298次。而这，还只是一个领域。

这就像很多人会问：“我是成为一个全才，把20个领域都试个遍更容易成功，还是成为一个专才，在一个领域深耕更容易成功？”概率论会告诉你，成为一个专才，成功的可能性更大。

理解了这一点，你就会明白，创业要专注，不要做太多事。如果做太多事，你本来20%的成功概率就只剩1%了，你成功的可能性就会更小。

你看，虽然这个世界上没有100%的成功概率，但是只要重复做大概率成功的事情，你成功的概率就能够接近100%。这就是从不确定性中找到确定性。这是概率论教会我们最重要的思维方式。

我们学习概率论，不是为了去算题，而是为了理解这种思考方法，这样，在做人生选择的时候，就能选对那条大概率成功的道路。

用动态的眼光看问题

第二种数学思维，源于微积分，叫作“用动态的眼光看问题”（见图2-15）。

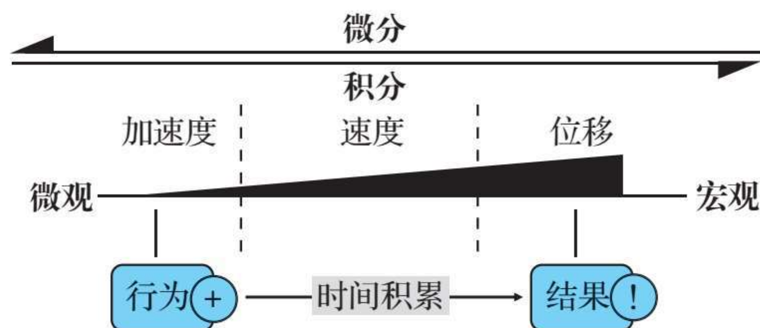


图2-15　用动态的眼光看问题

很多人一听到“微积分”，就想起那些复杂的微分方程、积分方程，就会头疼。别怕，我们不谈方程，只谈微积分的思维方式。微积分的思维方式其实特别简单，也正因为简单到极致，所以非常漂亮。

微积分是牛顿发明的，他为什么要发明微积分呢？是为了“虐”后世的我们吗？当然不是。

其实在牛顿以前，人们对速度这些变量的了解，仅限于平均值的层面。比如，我知道一段距离的长短和走完这段距离的时间，就可以算出一个平均速度。但是，每个瞬间的速度，我并不了解。于是，牛顿就发明了微分，用“无穷小”这种概念来帮助我们把握瞬间的规律。而积分与微分正好相反，它反映的是瞬间变量的积累效应。

那么，到底什么是微积分？

我举个简单的例子。一个物体静止不动，你推它一把，会瞬间产生一个加速度。但有了加速度，并不会瞬间产生速度。当加速度累积一段时间后，才会产生速度。而有了速度，并不会瞬间产生位移。当速度累积一段时间后，才会有位移。

宏观上，我们看到的是位移；微观上，整个过程是从加速度开始累

积的——加速度累积，变成速度；速度累积，变成位移。这就是积分。

反过来说，物体之所以会有位移，是因为速度经过了一段时间的累积。而物体之所以会有速度，是因为加速度经过了一段时间的累积。位移（相对于时间）的一阶导数，是速度。而速度（相对于时间）的一阶导数，是加速度。宏观上我们看到的位移，微观上其实是每一个瞬间速度的累积。而位移的导数，就是从宏观回到微观，去观察它“瞬间”的速度。这就是微分。

那么，微积分对我们的日常生活到底有什么用呢？

理解了微积分，你看问题的眼光，就会从静态变为动态。

加速度累积，变成速度；速度累积，变成位移。其实人也是一样。你今天晚上努力学习了，但是一晚上的努力，并不会直接变成你的能力。你的努力，得累积一段时间，才会变成你的能力。而你有了能力，并不会马上做出成绩。你的能力，得累积一段时间，才会变成你的成绩。而你有了一次成绩，并不会马上得到领导的赏识。你的成绩，得累积一段时间，才会使你得到领导的赏识。

从努力到能力，到成绩，到赏识，是有一个过程的，有一个积分的效应。

但是你会发现，生活中有很多人，在开始努力的第一天，就会抱怨：“我今天这么努力，领导为什么不赏识我？”他忘了，想要得到领导的赏识，还需要一个积分的效应。

反过来说，有的人可能一直以来工作都做得很好，但是从某个时候开始，因为一些原因，慢慢懈怠了。他的努力程度下降了，但是他的能力并不会马上跟着下降。可能过了三四个月，能力的下降才会慢慢显示

出来，他会发现做事情不像以前那么得心应手了。又过了三四个月，他做出来的东西，领导开始越来越看不上了。在某一瞬间，很多人会觉得“有什么大不了的，我不过就是这一件事没做好呗”，但他忘了，这其实是一个积分效应，早在七八个月前他不努力的时候，就给这样的结果埋下了种子。

努力的时候，都希望大家瞬间认可，而出了问题后，却不去想几个月之前的懈怠。这是很多人都容易走进的思维误区。

而如果你理解了微积分的思维方式，能够用动态的眼光来看问题，你就会慢慢体会到，努力需要很长时间才会得到认可；你就会拥有一个平衡的心态，避免犯这样的错误。

吴军老师经常讲一句话，叫作“莫欺少年穷”。其实，从本质上来说，这也体现了微积分的思维方式。少年虽穷，虽然目前积累的还很少，但是，只要他的增速（用数学的语言来说，叫导数）够快，经过五年、十年，他的积累会非常丰厚。

吴军老师还给年轻人提过一个建议：不要在乎你的第一份薪水。这其实也体现了微积分的思维方式。一开始拿多少钱不重要，重要的是增速（导数）。

微积分的思维方式，从本质上来说，就是用动态的眼光看问题。一件事情的结果，并不是瞬间产生的，而是长期以来的积累效应造成的。出了问题，不要只看当时那个瞬间，你只有从宏观一直追溯（求导）到微观，才能找到问题的根源所在。

公理体系

第三种数学思维，源于几何学，叫作公理体系（见图2-16）。

什么是公理体系？比如，几何学有一门分科，叫作欧几里得几何，也被称为欧氏几何。欧氏几何有五条最基本的公理：

（1）任意两个点可以通过一条直线连接。

（2）任意线段能无限延长成一条直线。

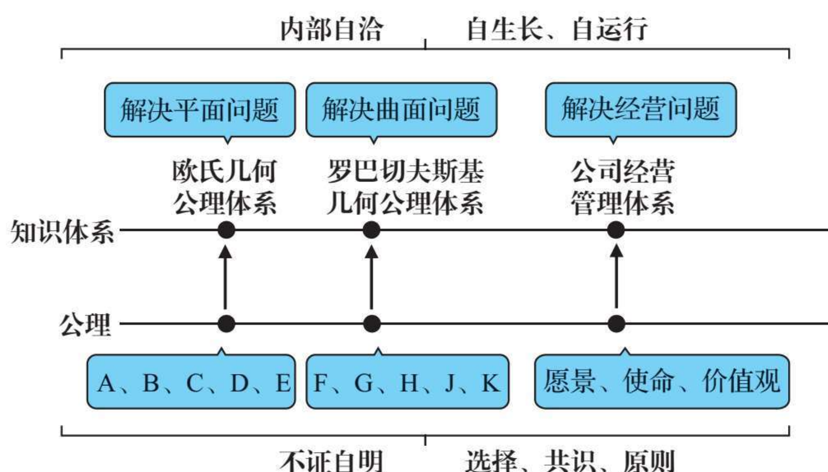


图2-16　公理体系

（3）给定任意线段，可以以其一个端点作为圆心，该线段作为半径作圆。

（4）所有直角都彼此相等。

（5）若两条直线都与第三条直线相交，并且在同一边的内角之和小于两个直角和，则这两条直线在这一边必定相交。

公理，是具有自明性并且被公认的命题。在欧氏几何中，其他所有的定理（或者说命题），都是以这五条公理为出发点，利用纯逻辑推理

的方法推导出来的。

从这五条公理出发，可以推导出无数条定理。比如：每一条线的角度都是180度；三角形的内角和等于180度；过直线外的一点，有且只有的一条直线和已知直线平行……这构成了欧氏几何庞大的公理体系。

如果说公理体系是一棵大树，那么公理就是大树的树根。

而在几何学的另一门分科罗巴切夫斯基几何中，它的公理体系又不一样了。

从罗巴切夫斯基几何的公理出发，可以推导出这样的定理：三角形的内角和小于180度；过直线外的一点，至少有两条直线和已知直线平行。这跟欧氏几何是完全不同的。（罗巴切夫斯基几何虽然看上去好像违反常识，但它解决的主要是曲面上的几何问题，和欧氏几何并不冲突。）

因为公理不同，所以推导出来的定理就不同，因此罗巴切夫斯基几何的公理体系和欧氏几何的公理体系也完全不同。

在几何学中，一旦制定了不同的公理，就会得到完全不同的知识体系。这就是“公理体系”思维。

这种思维在我们的生活中非常重要，比如，每家公司都有自己的愿景、使命、价值观，或者说是公司的基因、文化。因为愿景、使命、价值观不同，公司与公司之间的行为和决策差异就会很大。

一家公司的愿景、使命、价值观，其实就相当于这家公司的公理。公理直接决定了这家公司的各种行为往哪个方向发展。所有的规章制度、工作流程、决策行为，都是在愿景、使命、价值观这些公理上生长

出来的定理。它们构成了这家公司的公理体系。

而这个体系，一定是完全自洽的。什么叫完全自洽？就是一家公司一旦有了完备的公理体系，其实就不需要老板来做决定了，因为公理能推导出所有的定理。不管公司以后会怎么发展，会遇到什么情况，只要有公理存在，就会演绎出一套能够解决问题的新的法则（定理）。

如果你发现你的公司每天都需要老板来做决定，或者公司的规章制度、工作流程、决策行为和公司的愿景、使命、价值观不符，那说明公司的公理还不完备，或者你的推导过程出现了问题。这个时候，你就需要修修补补，将公司的公理体系一步步搭建起来。

我曾跟小伙伴说："我在公司只做三件事，设置责权利、捍卫价值观和做一只安静的内容奶牛。关于责权利法则，我们只有一条公理——创造最大价值的人，获得最大的收益。所有的制度安排，都是我用我有限的智商，根据这条公理推演出的定理。任何制度安排（定理），如果违背了唯一的公理，那一定是我的智商不够用导致的。我会为我的智商道歉，然后坚定地修改制度安排（定理）。如果我拒不改正，或者动摇了公理，请毅然决然地离开我。那个我，不值得你们跟随。我们因为有相同的公理体系，而彼此成就。"

公理没有对错，不需要被证明，公理是一种选择，是一种共识，是一种基准原则。

制定不同的公理，就会得到完全不同的公理体系，也就会得到完全不同的结果。

数字的方向性

第四种数学思维，源于代数，叫作“数字的方向性”（见图2-17）。

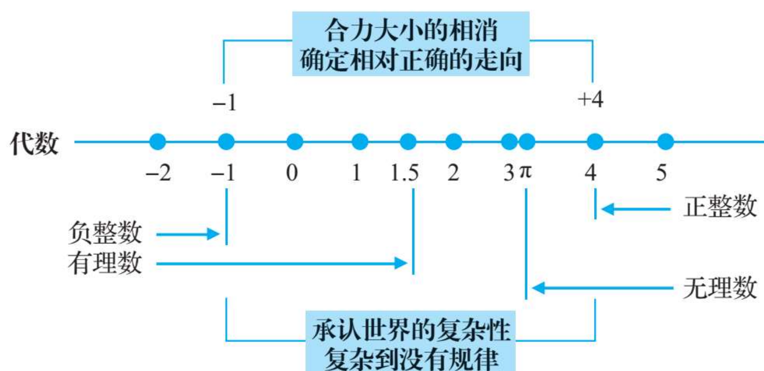


图2-17　数字的方向性

我们学代数，最开始学的是自然数，包括0和正整数（0，1，2，3，4，5，...）；然后学的是整数，包括负整数和自然数（...，-3，-2，-1，0，1，2，3，...）；之后学的是有理数，包括整数和分数。

在学习分数之前，在我们的认知中，数字是离散的，是一个一个的点。而有了分数，数字就开始变得连续了。这就像在生活中，一开始你看事情，看的是对和错、大和小。慢慢地，你认识到世界其实并没有这么简单，你看事情开始看到灰度。

在有理数之后，我们又学了无理数。无理数，就是无限不循环小数，比如π。任何一个有理数，都可以由两个数相除而得来。但是无理数是无限不循环的小数，你找不到任何规律。这会让你认识到，在这个世界上，有些事情就是复杂到没有规律。π就是π，根号就是根号，它就是很复杂，你不要试图用简单粗暴的方式来定义它。你要承认它的客观存在，承认这个世界的复杂性。

你看，我们不断地深入学习各种数，其实是在一步一步地理解世界

的复杂性。

往更复杂的程度上说，数这个东西，除了大小，还有一个非常重要的属性：方向。在数学上，我们把有方向的数叫作向量。

数，其实是有方向的。认识到这一点对我们的生活有什么用呢？

举个例子。假如你拖着一个箱子往东走，你的力气很大，有30牛顿。这时来了一个人，非要跟你对着干，把箱子往西拉，他力气没你大，只有20牛顿。结果如何呢？这个箱子还是会跟着你往东走，只不过只剩下10牛顿的力，它的速度会慢下来。

这就像在公司里做事，两个人都很有能力，合作的时候，如果他们的能力都能往一个方向使，形成合力，那么这是最好的结果。但如果他们的能力不能往一个方向使，反而彼此互相牵制，那么可能还不如把这件事完全交给其中一个人来做。

还有一种情况：做同一件事情，有的人想往东走，有的人想往西走，有的人想往北走，而你并不知道哪个方向是正确的。这时，你想要的，不是合力的大小，而是方向的相对正确性。那你该怎么办呢？

你就让他们都去干这件事吧。虽然大家的方向不同，彼此会互相牵制，力的大小也会有损耗，但是最终事情的走向，会是那个相对正确的方向。

全局最优和达成共赢

第五种数学思维，源于博弈论，叫作“全局最优和达成共赢”（见图2-18）。

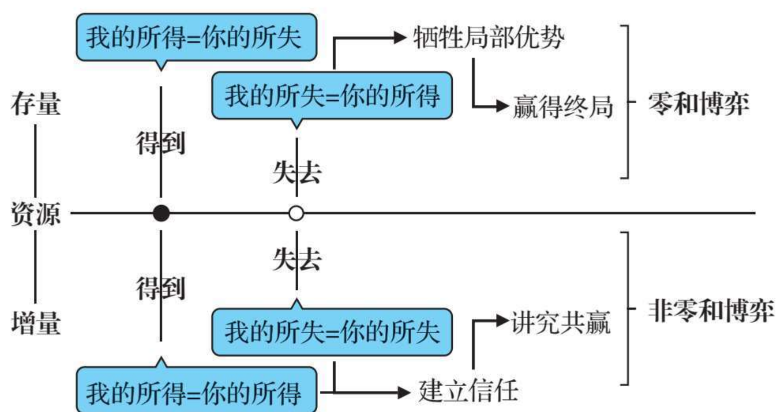


图2-18　全局最优和达成共赢

什么是博弈论？我们每天都要做大大小小的决策。比如，今天是喝咖啡还是喝茶，这就是一个决策。但这个决策只跟自己有关，并不会涉及别人。而在生活中，有一类决策，是需要涉及别人的。涉及别人的决策逻辑，我们把它叫作博弈论。

比如，下围棋就是典型的博弈。每走一步棋，我的所得就是你的所失，我的所失就是你的所得。这是博弈论中典型的零和博弈。

在零和博弈中，你要一直保持清醒：你要的是全局的最优解，而不是局部的最优解。

比如，下围棋的时候，不是在每一步上，你都要吃掉对方最多的子。你要让终局所得最多，就要步步为营，讲究策略，有时候，让子是以退为进。

很多时候经营公司也是一样，不要总想着每件事情都必须一帆风顺，如果你想得到最好的结果，可能在一些关键步骤上就要做出一些妥协。

除了零和博弈，还有一种博弈，叫作非零和博弈。非零和博弈讲究共赢。共赢的前提，是建立信任，但建立信任，其实特别不容易。

假如市场上需要100万台冰箱，一个厂家发现了这个需求，决定马上生产100万台冰箱。第二个厂家发现了这个需求，也决定马上生产100万台。第三个厂家也决定马上生产100万台……结果，每一个厂家都生产了100万台，供大于求，大部分厂家都会遭受很大的损失。

如果这时，大家能够建立起信任，商量好10个厂家每个都只生产10万台，就正好能够满足需求，使每个厂家都能够赚到钱，达成共赢。

但是，只要有一个厂家没有遵守约定，比如别人都生产10万台，它却生产了30万台，就会导致大家都因此遭受损失。

建立信任，特别不容易，但是在商业世界里，这是非常重要的。那么，怎么才能建立信任呢？

我给你两个建议：

第一，你要找到那些能够建立信任的伙伴。有些人，你是永远都无法和他达成共赢的，这样的人你就要远离。

第二，你要主动释放值得信任的信号。你要先让别人知道你是值得信任的人，这样，想要与你达成共赢的人才会来找到你。

小提示

这五种数学思维——从不确定性中找到确定性、用动态的眼光看问题、公理体系、数字的方向性，以及全局最优和达成共赢，我希望你能把它们看懂，并且把它们运用到工作和生活中。

我也希望能借此向你传达一个观念：数学不难，真的不难。你不一定要会解大部分数学题，不一定要能背下来所有的公式，不一定要在数学考试中拿满分，但是你至少要训练自己的数学思维。训练数学思维，是为了让自己拥有符合规律的思维方式。

孔子说："三十而立，四十而不惑，五十而知天命，六十而耳顺，七十而从心所欲不逾矩。"所谓"从心所欲不逾矩"，不是说你要约束自己，让自己想做的事情不越出边界，而是你会因为拥有符合规律的思维方式，所以做的事情根本就不会越出边界。

这，就是从心所欲的自由。

系统思维

有一次，我和一位老友见面。他在IT最鼎盛的时候做人力资源外包，获得了成功，却很感慨自己没能在早些年时，感受到“千百十个”中的“千位”也就是时代的变化。因为大量雇人，在早些年时，他就已经意识到中国的人力成本正在上升。但是，也许是因为生意很好，也许是因为实在太忙，他没有把这种体察转变为对时代的判断。

当遇到问题时，他习惯于从“个位”也就是管理上找原因。他想了很多办法提高管理效率，来对冲人力资源成本上升给外包行业带来的冲击。但是，这些方法就像是用汤勺往下沉的船外舀水，效果很不明显。等到后来，微观体察变成了所有人的共识，他才意识到，在“个位”上的努力是对抗不了“千位”上的变化的，但那时已经为时已晚，就这样，他错失了最好的转型机遇。

后来，他把人力资源团队迁移到了印度，整体成本下降了三分之一。但是这些年的忽视和犹豫，导致他与很多新机会擦肩而过。现在他在做一些新的事情，希望这些来自错失的顿悟，能帮助他抓住新一轮的时代机遇。

这世界上的所有事物，都被规律作用着，以一种叫作“系统”的方式存在着。

我们身处时代这个大系统之中，如果没有一种全局的系统观，很容易就会和机遇失之交臂。

凡事要顺势而为，用“个位”的管理对抗“千位”的时代，如同螳臂当车。徐小平老师说得很好：“你首先选择行业，然后选择公司，否则你就

是在泰坦尼克号的头等舱，再豪华也终将沉没。”

只有理解了关系和关系背后的规律，才能在复杂的系统中理解现在。

商业模式就是利益相关者的交易结构

想要理解“系统思维”，我们要先从商业模式开始了解起。

什么是商业模式？就是利益相关者的交易结构。

举个例子。过去，如果想开一家餐厅，做为在写字楼上班的白领们提供午餐的生意，怎么做？我会在离写字楼尽量近的地方租个铺面，最好还是临街的铺面。因为到了中午，写字楼的白领们就会下楼吃饭，但是午休时间有限，他们不可能走到很远的地方，所以，离写字楼越近、越临街的铺面，生意就会越好。

如果你问一家做得不错的写字楼餐厅老板，做好生意最重要的诀窍是什么？他们大都会说：“哪有什么诀窍，唯有全心全意为顾客着想，做最好吃、性价比最高的饭菜。”

“全心全意为顾客着想”，是用户思维；“做最好吃、性价比最高的饭菜”，是产品思维。他说得对吗？当然对，但又不完全正确。

因为他说这句话时，也许并不知道，他正身处一个自己并不完全理解的商业模式中。

看不清交易结构的变化，再完美的产品思维都白费

在上述商业模式中，写字楼餐厅与顾客的交易结构是：用租金买流

量。

很多人会说："这还用说吗？就算我不理解你说的这些没用的术语，我的生意不也做得挺好的吗？你能说，你可以做给我看？"

在稳定的时代，我会闭嘴，不再说话，好好吃饭，吃完饭祝老板生意兴隆，然后付钱走人。但是在变革时代，这么想就危险了。

今天，互联网上出现了很多外卖App，比如美团。这些外卖平台，让写字楼里的白领们不再需要走出写字楼，在办公室里就把午餐问题解决了。

这时，你再有用户思维（全心全意为顾客着想），再有产品思维（做最好吃、性价比最高的饭菜），顾客也会越来越少。

戴上系统思维的眼镜才能透过表象看清本质

为什么顾客会越来越少？因为写字楼午餐生意这个系统的交易结构变了。

拥有系统思维，也就是能够理解"利益相关者的交易结构"的人，这时可能马上就会意识到，这是一个机会：

既然越来越多的写字楼白领选择在外卖平台上买午餐，那我就不需要把餐厅开在离写字楼尽量近且临街的地方了，因为现在不是顾客下来吃，而是我送上门。那么，只要在写字楼附近方圆3千米之内，租个尽量便宜的地方就行，就算餐厅是在一个很深的小巷子里也没关系。

在距离写字楼3千米的深巷里租个地方，当然比在距离写字楼300米处租个旺铺要便宜得多。这样一来，同样品质的菜品，我就可以做到比

其他人的更便宜，或者保持同样的价钱，我还可以给顾客加一份鸡腿、卤蛋或水果沙拉。这样一来，我的竞争力，就会比其他人强很多（见图2-19）。

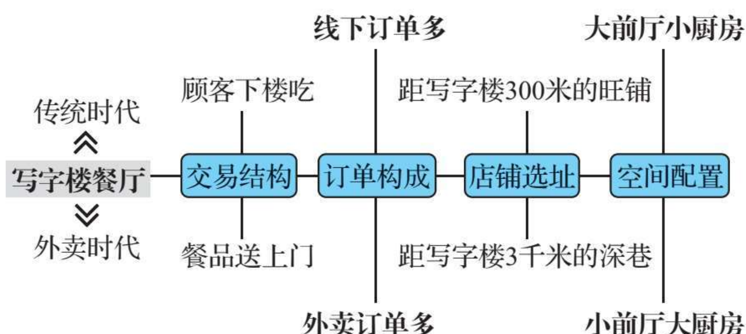


图2-19　系统思维：时代、行业、公司、模式

不止如此，当我发现外卖订单越来越多、线下占比越来越少时，我甚至可以把整个餐厅做成一个大厨房。传统餐厅大约20%的面积是厨房，80%的面积是前厅，我干脆不要前厅，不但租金成本会一下子节省80%，使我可以进一步加大优惠力度或者升级菜品，还会使厨房扩大，提供巨大的“产能”，服务那些激增的需求。

而与此同时，在写字楼旁的街边，那些租金高昂的餐厅生意却有可能越来越差，甚至有可能差到老板开始怀疑人生：一定是我的用户思维还不够，一定是我的产品思维也不够！

于是，餐厅老板要求服务员对客人笑得更真诚，要求大厨把饭菜做得更好吃，甚至还会重新装修，让餐厅更古典、更豪华……

但是，方向不对，努力白费，在错误的赛道上一路狂奔，越努力，毁灭的速度越快。

只有戴上系统思维的眼镜，透过表象看本质，看到餐厅、产品、用

户、地段等要素在系统中的交易结构变化，才能够及时认清当下的处境，挽救自己于困境之中。

系统思维，是一种救命的大智慧。

很多创业者有用户思维，有产品思维，但缺乏系统思维，不理解“利益相关者的交易结构”，因此在时代变革中黯然退场。

他们会感慨：“我不知道我们做错了什么，但是我们输了。”你一定要相信，有时候不是你不努力，而是这件事本身就错了。

小提示

这世界上的所有事物，都被规律作用着，以一种叫作“系统”的方式存在着。

要素，是系统中你看得见的东西；关系，是系统中你看不见的、要素之间相互作用的规律。我们要看到要素，看到要素之间的关系，更要看到这些关系背后的规律。

很多企业家都知道，旺铺很重要。可是旺铺为什么这么重要？是因为更好的地段带来了更多的人流。所以，人流，其实才是“旺”和“铺”这两个要素之间的关系，是这关系背后的规律。理解了这一点，就能把这个规律推演到整个系统中，了解到“哪里人流多，哪里就会旺”。这样一来，早期的PC电商，后来的移动电商、微商以及社群经济，还有现在的网红、移动直播和未来的虚拟现实（VR），你就一下子全都理解了。

理解了关系和关系背后的规律，你不但能在复杂的系统中理解现在，甚至还能在一定程度上预测未来。

所有的战略，都是站在未来看今天。

第3章　个体进化的底层逻辑

人生商业模式＝能力×效率×杠杆

达·芬奇是一名非常伟大的画家。他最著名的画，你一定知道，叫作《蒙娜丽莎》。但是你知道吗？他除了是一名伟大的画家，还是雕刻家、建筑师、音乐家、数学家、工程师、发明家、解剖学家、地质学家、制图师、植物学家、作家……达·芬奇的人生，简直像开了挂。

赫伯特·西蒙是决策理论之父，获得过1978年的诺贝尔经济学奖。他是芝加哥大学政治学博士，同时，还是耶鲁大学科学和法学博士、麦吉尔大学法学博士、瑞典隆德大学哲学博士、鹿特丹伊拉斯谟大学经济学博士、密歇根大学法学博士、匹兹堡大学法学博士……赫伯特·西蒙的成就，单拿出来任何一项，都让普通人望尘莫及。

鲍勃·迪伦是一位非常了不起的音乐家，曾获得过音乐界最著名的奖项——格莱美音乐奖。同时，他还获得了影视界的金球奖和奥斯卡金像奖、新闻界的普利策奖以及诺贝尔文学奖。鲍勃·迪伦，也是一位跨领域的全才。

在这个世界上，有一些人，一旦在某个领域获得了成功，就几乎可以在任何一个领域都获得成功。

为什么会有这样的人存在呢？这背后，其实是有商业逻辑的。

人生，就是一种商业模式。我们可以将其总结为一个公式：人生商业模式＝能力×效率×杠杆。

有的人，用这三者换回了全世界。而有的人，却一无所获。

下面，我们就来系统地聊一聊人生商业模式中的能力、效率和杠杆（见图3-1）。



图3-1　人生商业模式＝能力×效率×杠杆

能力

在人生商业模式中，第一重要的是“能力”。

首先，我想问你一个问题：你觉得，什么能力是一个人最有价值的能力？是演讲能力、学习能力、沟通能力，还是赚钱能力？

都不是。

一个人最重要的能力，是获得能力的能力。这是一种超能力，就像你去找阿拉丁神灯，神灯问你有什么愿望，你说：“我的愿望是再要三个愿望。”

如果把获得能力的能力具象化，就是：怎么只用2年时间，获得别

人5年的能力？

我对这个问题进行了非常深刻的思考和研究，甚至画了74个数学模型。经过严格的数学推演，最终，我找到了答案。这个答案就是：加班。别人一天工作8小时，我一天工作16个小时，是不是就有可能用2年获得别人5年的能力呢？

当然，“加班”这个词，我们还可以给它换个名字：勤奋。

什么是勤奋？

现在很多互联网公司都是“996”工作制——早上9点到晚上9点，一周工作6天。而我在微软工作的十几年，几乎天天都是“996”，很少在晚上9点之前下班。

微软有一个制度——每天免费提供晚餐，而且，只要晚上9点以后下班，还可以报销打车费。于是，到了晚上下班时间，很多员工会想：“吃个晚饭再走吧。”吃了晚饭后再一看表，已经快8点了，那就待到9点以后再走吧，反正可以报销打车费。

后来很多公司都采用了微软的这个制度，特别是一些互联网公司。甚至有一些创业公司，工作时间是“711”——早上7点到晚上11点，全年无休。

我现在自己创业做咨询，我不要求我的员工“996”，因为公司还小，而且，是否“996”应该是员工的个人选择。我也不要求自己“996”，因为我常年都是“711”，“996”对我来说等于放假。

这就是勤奋。

但是，勤奋就够了吗？还远远不够。

特斯拉公司CEO埃隆·马斯克，被称为“地球上最酷的人”。你知道，马斯克一定特别聪明，但是你未必知道，马斯克还超级勤奋。有一次，他在一所大学做演讲，一个学生问他：“您是怎么获得今天的成功的？”马斯克给了这个学生一个非常重要的建议，“Work super hard”（非常努力地工作）。

“Work super hard”，我称之为“可怕的勤奋”。

什么叫可怕的勤奋？

1999~2001年，我在微软以工程师的身份做技术。你可能知道微软是一家特别勤奋的公司。但实际上，在微软工作，必须“Work super hard”，必须做到可怕的勤奋。

在微软上班，别说工作到晚上9点了，干到凌晨都很平常。但即使到了凌晨，你还是不好意思走，因为整个办公室全是人……

怎么办？接着干。

为了“帮助”你更加勤奋，微软在办公楼的每一层都准备了两个房间，每个房间里放了两张小床。如果工作到很晚，你可以住在公司里。

但是你不要认为在办公楼里放几张床，就是微软逼着员工加班。其实真相是，每天早上，很多同事来公司的第一件事，就是把员工卡扔在一张床上，先占上位置。

他们抢床位不是为了午休，而是为了彻夜睡在公司里。如果你早上来得稍微晚一点，连床位都抢不到。当时微软一共有5层办公室，这5层楼里的20张床，只有来得早的人才配拥有。

那没有抢到床位的人怎么办呢？没关系。没有床，你可以睡地上

啊！在茶水间，有很多睡袋。我常常拿一个睡袋，睡在会议室的地上。第二天，搞清洁的阿姨一不小心踢到我，我就知道天亮了。然后起床洗漱，继续工作。

微软的每一位同事，包括我，都是这么过来的。

这就是可怕的勤奋。

所有的创业者，在用尽你们的智慧之后，有一样工作是你们永远都逃不掉的，那就是可怕的勤奋。

但是，做到可怕的勤奋就够了吗？还远远不够。

可怕的勤奋，可能是一种低效的勤奋。所以，我们还得在它前面加上一个前缀，即高效而可怕的勤奋。

什么叫高效而可怕的勤奋？

2016年，AlphaGo战胜了李世石，世界一片哗然。2017年，AlphaGo的新版本AlphaGo Master战胜了柯洁，又一次震惊世人。而这，其实都不算什么。战胜柯洁后的同一年，AlphaGo的新版本AlphaGo Zero，又以89:11的战绩打败了之前战胜柯洁的AlphaGo Master。

这个版本的AlphaGo，才真的让人深深恐惧。因为之前的版本，不管多么厉害，它学习围棋的方法都是钻研人类给它的棋谱。所以归根结底，它还是站在人类的肩膀之上，不会超出人类太多。

而AlphaGo Zero完全没有学过棋谱，仅仅给它一个输还是赢的反馈，它就能通过自己跟自己对弈，找到人类从未想到过的棋路，达到前所未有的高度。这让那些顶尖的棋手们开始意识到：人类以前其实根本

就不懂什么叫作围棋。

AlphaGo Zero的训练，依靠的是一个高效的反馈机制。这也是高效而可怕的勤奋中，最最重要的部分。它可以告诉你，你的工作中哪些是有效的，哪些是无效的。换一个你可能更熟悉的名字，就是“刻意练习”。

刻意练习的关键，就是通过不断重复训练稍微困难的任务，从而获得最高效的进步。安德斯·艾利克森有一本书就叫作《刻意练习》，你可以参考。

这就是高效而可怕的勤奋。

总结而言，想要拥有获得能力的能力，你要勤奋。你不仅要勤奋，还要可怕的勤奋。你不仅要可怕的勤奋，还要高效而可怕的勤奋。

当然，这一切是有前提的：

第一，你真的想要拥有获得能力的能力。

第二，确保所有的勤奋，都在你的身体和家庭的承受范围之内。

效率

拥有了“能力”，你还要提高做事的“效率”。

如何才能提高效率呢？怎么把1个小时用出3个小时的效果？这其实也有系统的方法论——选择、方法、工具。

什么是选择？

真正能够提高你效率的方法，不是从17分钟里省出17秒，而是用17

分钟省出17个小时。也就是说，你要在这17分钟里做出一个决定——接下来要花费17小时做的事情，到底值不值得做？

这就叫作选择。

在做选择时，你必须考虑：哪些事情是你实现人生目标必须做的？哪些事情是对你的人生目标帮助不大的？哪些事情是你即使失去现有的条件也一定要完成的？

选择，是提高效率的第一要义。

有了高效而可怕的勤奋，有了自己的选择之后，接下来的问题就是，如何真正提高做一件事情的效率。这个时候，你必须借助方法和工具。

举个例子。2017年6月，一个叫王俊哲的小朋友走失了，家长非常着急。怎么办？在家门口张贴寻人启事吗？还是在朋友圈发寻人启事让亲朋好友转发呢？王俊哲的父母没有这么做。他们把走失信息发布在“公安部儿童失踪信息紧急发布平台”的微博上。

这个操作很正常，但不正常的是，他们发微博时用了一张王俊哲穿着比基尼的照片。

穿比基尼的小男生？新浪微博顿时炸开了锅。网友们纷纷留言并转发，有的说：“这样还怎么让我认真看图找孩子？！”有的说：“孩子回来吧，回来就能把照片删掉了！”有的说：“曾梦想仗剑走天涯，因女装照被亲爹妈曝光而取消原计划……”有的说：“如果这对父母真的是为了让更多人转发，我应该说这对父母机智吗？”

我不知道王俊哲的父母是不是故意的，如果是故意的，这对父母确

实很机智。这条微博很快就收获了1万条评论和3万的转发量，获得了大量的曝光和传播。这就是效率更高的方法。

除了用更高效的方法，你还可以借助工具来提高效率，比如白板。

我本人最常见的工作状态，就是站在巨大的白板前，把想法像小石子一样，扔到知识储备的湖面上，然后迅速把激起的“浪花”“涟漪”记录在白板上。这之后，我会退后半米，静静地看着这些想法舒展、连接、形成结构，感受创造带来的喜悦和成就感。

但除了喜悦和成就感，白板还解决了我思考过程中遇到的三个非常实际的问题：第一，相对于Word、Excel、PPT，它能把我从“结构化的思维”中解放出来，随心所欲地思考；第二，相对于A4纸，它能把我从“有边界的思维”中解放出来，在广阔的空间里舒展、连接；第三，相对于翻页纸，它能把我从“不能错的思维”中解放出来，想到就写，写错就擦，擦了再来。

你可以试试用白板装修你的办公室。白板，能把我们从“结构化的思维”“有边界的思维”“不能错的思维”中解放出来，帮助我们随时随地、无边无际地思考。

好的工具，能让你事半功倍。

总结而言，怎么才能提高做事情的效率？第一要义，是选择做那些对你来说最最重要的事情。然后，使用更高效的方法、更称手的工具。

杠杆

拥有了能力，获得了效率，就够了吗？

当然不够。

不管你在能力和效率上怎么提升，你每天都只有24个小时，你能做的事情永远是有上限的。你始终都无法超越你自己的边界。所以，如果你真的想要获得巨大的成功，你必须借助一个神奇的东西——杠杆。

具体来说，有哪些杠杆呢？

我给你介绍四种：团队杠杆、产品杠杆、资本杠杆、影响力杠杆。

第一种杠杆，叫作团队杠杆。

什么是团队杠杆？举个例子。我创立的润米咨询，是从事咨询业的。在咨询业中，有繁星一样多的小公司，但做得非常大的公司却很少。因为咨询业非常依赖咨询顾问的专业能力，而专业能力很强的顾问是可遇而不可求的。所以咨询公司一旦做大，人才瓶颈就出现了，很难复制。但是，就在这样一个很难复制、很难做大的行业中，有一家公司却做得非常成功，在全球不断复制自己，这家公司就是麦肯锡。

如今，麦肯锡全球的年收入规模大约是100亿美元。它是怎么做到的？

首先，麦肯锡找到了自己的支点，也就是它坚实可复制的能力内核。

在麦肯锡，所有服务过的客户案例都会进入一个知识库。这家企业这么做，成功了，那家企业那么做，失败了，无论是经验还是教训，都会写下来，存入知识库。同时，麦肯锡还发明和设计了很多咨询的方法论，比如MECE法则、七步分析法，等等。“知识库＋方法论”，是麦肯锡从最有经验的咨询顾问那里提取出来的“能力内核”，这就是它的支

点。

有了这个能力内核，麦肯锡开始寻找它的杠杆。

每年麦肯锡都会从全球各个顶尖大学，比如哈佛大学、斯坦福大学、麻省理工学院等，招一大批刚从商学院毕业的年轻人。这些绝顶聪明的年轻人，就是麦肯锡充沛而有效的“团队杠杆”。他们利用科学的方法论和被验证的知识库，就可以给比他们年长20岁、30岁甚至50岁的经验丰富的企业家们提供战略咨询了。

用团队来复制做大，是最基础的杠杆，你必须娴熟使用。

第二种杠杆，叫作产品杠杆。

什么是产品杠杆？举个例子。15世纪的欧洲，抄写圣经是个专门的职业，叫作“誊写师”。一个誊写师一年大约能抄一本圣经。所以你可以想象，在15世纪，看上去你买的是一本书，实际上却是一个誊写师一年的时间。你买圣经的钱，实际上是誊写师一年的工资，而这一年的工资，不但要养活誊写师，还要养活他的一家。所以，在15世纪，只有富人才买得起圣经。

一本圣经就要一个人抄一年，这样怎么能快速传播圣经呢？于是，欧洲教廷采取了“团队杠杆”的模式，雇用了大约1万名誊写师，做大复制规模。但即便这样，传播效率还是很低。

怎么办？

1450年，约翰·谷登堡开了一家活字印刷厂，开始用“产品杠杆”印刷圣经。活字印刷术的发明，使得复制圣经的价格大大降低，速度大大提高，数量也大大增加。当时的教皇还非常生气地写了篇文章，说誊写师

是这个世界上最美好的职业，却被印刷术给毁了。讽刺的是，这篇文章通过印刷术传遍了全世界。

谷登堡让复制圣经这件事，从严重依赖人类“边际交付时间”的“服务”，变成了更多依赖技术和工具而较少占用人类时间的“产品”。一旦脱离对人类时间的依赖，复制圣经这件事做大的可能性就大大增加了。

为什么在世界500强中，做产品的公司要远远多于做服务的公司？因为只有尽量脱离对人类时间的依赖，一家公司才有可能拥有不受限制的发展空间。

这就是产品杠杆的威力。

第三种杠杆，叫作资本杠杆。

什么是资本杠杆？举个例子。咨询这件事情的能力内核，是“知识库＋方法论”。但是，常常有很多人质疑咨询业：“你们说得头头是道，为什么自己不干，只躲在后面给别人出主意，赚那其实并不多的咨询费呢？”

一个叫罗姆尼的人说：“对啊，我们的建议那么值钱，却只收这么点钱，你们还说三道四。”于是，罗姆尼发明了一种复制放大咨询业能力核心的特殊方法论：贝恩模式。

首先，罗姆尼会关注并挑选一些经营遇到问题的成熟型公司。然后，他会派分析师团队对这家公司进行好几个月的研究，看看还有救没救。如果还有救，他会向这家公司提出收购邀约，收购的先决条件是，他要拥有这家公司的绝对控股权。一旦收购成功，他会派遣几十位咨询顾问前往被收购公司，进行一切相关咨询服务。最后，这家公司的价值大幅增加，此时，罗姆尼便会出售该公司获利。

用一句话来总结“贝恩模式”，就是：都给我走开，这家公司我买了，我亲自做给你们看，怎样才能做好一家公司。

因为贝恩模式，罗姆尼的贝恩资本获得了“破产收割机”的外号。在罗姆尼领导下的14年间，该公司的年投资回报率为113%。贝恩资本，是咨询业或者说是咨询投资业的一个传奇。

贝恩模式的本质，就是把“知识库＋方法论”这个咨询业的能力内核，通过资本杠杆来复制放大，从而获得远超过咨询费的收益。

这就是资本杠杆的威力。

最后一种杠杆，叫作影响力杠杆。

影响力是一个非常有威力的杠杆。你能接触到一些最有价值的产品吗？你能找到一个最好的团队吗？你能让别人相信你并且给你投资吗？这些都关乎影响力。

可是怎样才能获得更大的影响力呢？你需要三种能力：演讲能力、写作能力以及建立人脉的能力。

演讲和写作是两个大规模杀伤性武器，如果你想扩大自己的影响力，你就要持续训练。

那建立人脉的能力呢？关于人脉，你需要记住一句话：人脉，不是那些能够帮到你的人，而是那些你能帮到的人。

杠杆能帮你获得巨大的成功，但是使用杠杆也是有前提的：你必须先拥有强大的能力内核。

记住，所有的杠杆，不论是团队、产品、资本，还是影响力，它们

的作用都是复制放大。

复制放大，不是必然导致成功。如果你的能力内核很强大，使用杠杆会使你更快地获得成功。但是，如果你的能力内核很虚弱，使用杠杆只会加速你的失败。

小提示

人生，是一种商业模式。想要获得成功，就看你能拥有多少能力，达到多高效率，以及使用哪些杠杆。有的人，用它们换回了全世界，而有的人，却一无所获。

我想，一无所获的人，也许就是因为没有带着杠杆，不去寻找支点，就想搬动全世界。

最可怕的能力是获得能力的能力。

最可怕的效率是伸缩时间的效率。

最可怕的杠杆是撬动人心的杠杆。

愿你拥有最可怕的能力，达到最可怕的效率，撬动最可怕的杠杆。用它们换回属于你的全世界。

把工作当成玩

有一年过生日，一同去马丘比丘、亚马孙丛林的朋友为我庆生。说完“生日快乐”，他就话锋一转，善意地规劝我：“刘润啊，不要那么拼命工作，要多休息。”

我说：“我哪里有拼命工作，我每天都在玩，就连发际线都保护得特别好。”

对方很惊讶：“刘润，你这是拉仇恨啊，做咨询、做培训、写专栏、私董会……同时做这么多事情还说不累，每一项可都是要耗费大量精力的。”

其实我真的不累，我玩得很开心，这是我的心里话。

工作是创造，不是消耗

在以前的文章里，我分享过自己如何度过完整的一天：7点准时起床，然后运动，阅读，参加活动，演讲，和客户讨论项目进展，开电话会议，和多年未见的好友畅聊叙旧，一直到晚上23:00，听15分钟雨水拍打在窗户上的白噪音，睡觉。

有人问我，这种像机器一样的生活是如何炼成的？

其实，这种枯燥、机械的工作状态看似令人难以接受，实际上却如同一只瑞士钟表，体现了一种规律和秩序的美。这也不是什么自律，是一种很好玩的生活方式。

你身边也一定有这样的人：

他们在应酬之后，还会回到公司独自写报告；凌晨在睡梦中被电话吵醒，从被窝里爬起来为客户解决问题；节假日从不休息，还会工作到深夜。

他们的勤奋和努力，不需要老板的褒奖，不需要物质的补贴，不需要发朋友圈证明，不需要强打鸡血，也不需要被人说服和强迫。

他们发自内心地认为，工作是创造而不是消耗。对待工作的态度，正是优秀和庸常的分界线。

玩和工作的四象限

有人问我："润总你是怎样定义玩和工作的？玩是充满乐趣的、欲罢不能的？工作是重复枯燥的、不得不做的？"

其实，玩和工作从来都不是一维的两端，不是彼此对立的。认为这两者像散点一样水平分布在横轴的两侧，是一种偏颇的认识。

玩和工作，是可以进行科学的划分与组合的，它们是"二维四象限"的两根轴（见图3-2）。玩是名为"乐趣"的横轴，负边是"枯燥"，正边是"玩"；工作，是名为"价值"的纵轴，负边是"消耗"，正边是"工作"。

"乐趣"和"价值"两根轴，把你的时间分为四个象限。你落在哪一个象限，决定了你人生的坐标点。

时间有两种截然相反的力量，一种是成就我们，另一种是消耗我们，前者是赋予意义，后者是谋杀生命。

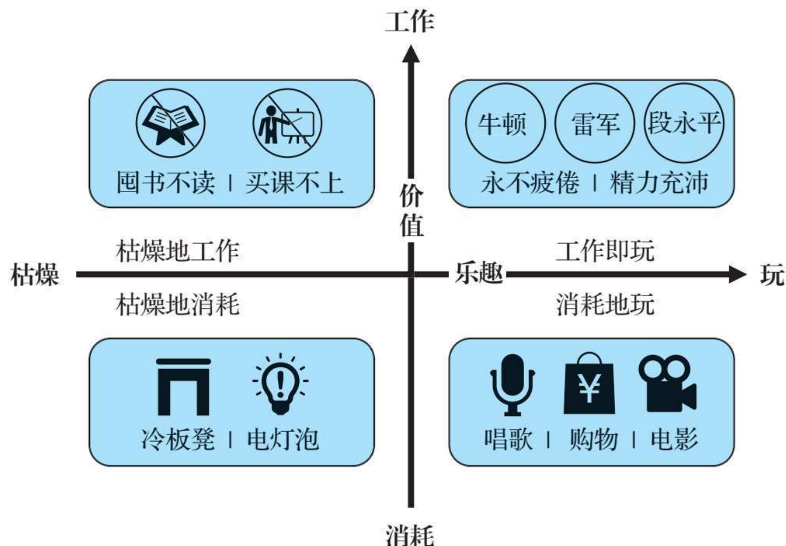


图3-2　玩和工作的四象限

第三象限，横竖都是负值，是枯燥地消耗。

无所事事地闲逛、漫无目的地瞎想、吃饱饭就上床睡觉……不但索然无味，还不创造价值。这样的事，完全没必要干。太阳每天冉冉升起，而你在悲悲切切地浪费光阴。千万不要忘记，生命和时间才是最珍贵的奢侈品。

第四象限，是消耗地玩。

唱卡拉OK、“剁手”买东西、逛街看电影，都属于此类。这些娱乐都很有趣，但同样不创造价值，虽然能让你获得短期的满足，但是会消耗大量的资源，甚至还会让你陷入长久的空虚。

于是你常常心怀愧疚，渴望改变，但总是游走在满腔热血和因循苟且之间：

知识的匮乏使你最害怕阅读的人，因为与他们相比你总是相形见

绌，于是你便买书如山倒，读书如抽丝，有时大半年过去了，斥巨资买的“精神食粮”也没吃上几口；啤酒肚、水桶腰让你无地自容，你下定决心要瘦出人鱼线，不瘦10斤不换头像，于是下载了Keep App，办了张健身卡，还请了个私教，结果只是坚持发了几天朋友圈；同事升职涨薪让你羡慕嫉妒，你决心要超过他们，让老板也对你赞叹刮目，于是你买了一堆课程，但才看了半个小时就昏昏欲睡。

很多人都是这样吧，间歇性踌躇满志，持续性混吃等死，改变太难，还是吃鸡、打王者比较简单。

第二象限，是枯燥的工作。

消耗地玩很花钱，还空虚，怎么办？那就用“枯燥的工作”来替换吧，还能赚钱。可赚了钱之后干什么呢？赚了钱，又可以消耗地玩了。

这样的场景重复上演，就像古希腊神话中的西西弗斯，艰难地把巨石推向山顶，巨石又轰隆隆掉下来，生命就在无效无望的重复中消磨殆尽了。

如果你能摆脱懒惰、枯燥、抱怨的地心引力，穿梭到第一象限，工作就会像玩一样轻松有趣，赚钱也只是一件顺便的事情。

“玩”出成就

这个世界上，有一群人成功的秘诀，就是把工作当成玩。他们正在用各种语言悄悄告诉你，只是你未必听见。

牛顿因为工作太专心，把手表当成鸡蛋放在锅里煮，不是想说自己多么敬业，只是想说自己玩上了瘾。

段永平说自己没有“加班”这个概念，早早起床工作到晚上10点下班，凌晨还在开会看报告，这是玩到废寝忘食。

雷军是人尽皆知的劳模企业家，但看到比他玩得更疯的韩国三星高管，雷军也被“雷”到了。几位三星副总裁几十年如一日，早上6点到公司，晚上10点才回家，陪伴他们的总是清晨的静谧和首尔夜晚美丽的灯火。什么是早高峰、晚高峰？他们统统没见过。

所以，这个世界上，最可怕的是什么人？

是那些把工作当成了玩，永远不知疲倦、永远精力充沛的人。

那么，这个世界上，最可悲的又是什么人？

是那些白天在枯燥地工作，晚上在消耗地玩，日夜如此，任由生命在看似平衡的重复循环中消逝不见的人。

而有些人，不分白天晚上，一直在工作，一直在玩，对于这样的人而言，玩和工作是浑然一体的。

你可能会质疑：因为他们成功了，所以工作得有意义，才能把工作当成玩，我可做不到。

我认为你应该换个角度看：正是因为他们对工作有热情，主动赋予工作崇高的意义和无限的乐趣，才能拥有这么高的成就。

我在微软工作了13年，经历了毕业、恋爱、结婚、买房、生子，深刻体会到把工作当成玩的魅力。

在我加入“英雄战队”后，我一心只想冲在最前线战斗，常常几天几夜不睡觉，晚上就住在办公室里，累了就找个睡袋躺下，直到早上阿姨

打扫卫生时不小心发现我被吓一大跳；我主动申请服务最重要的客户，怀揣三部手机，那时上海地铁还没有手机信号，进地铁前要打电话向公司报备，以防客户联系不上，出地铁后再解除报备；我每天打几个小时的国际长途，半夜里拿着手机，听某某著名公司的CIO（首席信息官）在电话里用英文怒吼：“我和你们全球CFO（首席财务官）在剑桥是同学，如果凌晨前你解决不了我的问题，我就……”

在微软的峥嵘岁月里，我也曾经像你一样觉得疲倦，可是我热爱自己的工作。找到工作的乐趣，就有源源不断的热情和创造力。

也许这就是人与人之间的区别：都把工作看成是一场游戏，但有的人只是玩玩而已，有的人却在努力打怪升级，一心要成为最强王者。

小提示

也许在你眼里，我是“机器人”，是“工作狂”，但我爱这种快乐和秩序。

我没有拼命工作，我只是玩上了瘾。

有句话说得好：出来混，迟早是要还的。

我斗胆把这句话稍做修改：出来工作，迟早是要“玩”的。

年轻人，工作就是玩，很开心，我们一起玩起来吧。

如何做好时间管理

总有同学问我："润总，你一年要讲100多天课，要给企业做咨询，要写得到的付费课程，要每日更新公众号，还要运营付费社群进化岛，居然还有时间一年出国玩两次，你怎么能在一年之内做这么多事情？你到底是如何管理时间的？"

下面，我就来聊一聊时间管理的问题。

时间的颗粒度

2016年12月，网络上流传着一张王健林的行程表。这位62岁的中国首富，早上4点起床健身，然后飞行6000千米，出现在两个国家、三个城市，最终，晚上7点赶回办公室，继续加班。

看到这张行程表，网友们纷纷表示：受到了10000点的伤害。有人说："最可怕的事情看来真的是比我成功N倍的人，居然惨无人道地比我更努力！"还有人说："这世界，到底还给不给我们这些年轻人机会啊！"

这其实一点都不奇怪。

有不少成功人士的努力程度，是很多常人无法想象甚至都不愿想象的。我在朋友圈里写道："外企高管们，很多远不到首富级别的同志们，都是这样的……"

而我从这张行程表里看到的，是另一样东西：职业化。

看一个人的时间颗粒度，可以看出他的职业化程度。

那么，什么是时间颗粒度？时间颗粒度，就是一个人安排时间的基

本单位。

根据行程表，王健林的时间颗粒度很细，大约是15分钟。和省领导会见很重要？那就安排15分钟。

另一个把时间切成颗粒的人，是全球首富比尔·盖茨。据英国《每日电讯报》专栏作家玛丽·里德尔（Mary Riddell）说，盖茨的行程表和美国总统类似，5分钟是基本时间颗粒度，而一些短会，乃至与人握手，则按秒数安排。这哪里是把时间切成颗粒啊，这简直是把时间碾成粉末！

你不要觉得夸张，这个“按秒数安排”，我是亲眼见过的。

2003年，比尔·盖茨到访中国，在北京香格里拉酒店参加一些重要会面。

微软中国的同事们为了他的到来，一遍又一遍地测量从电梯口到会议室门口要走多少步，要花费几秒钟。我当时就在现场，亲眼所见每个会议室都坐着一位等着他握手、签字的重要客人。盖茨来了之后，依次进入每个房间，握手、签字、拍照、离开，几乎分秒不差。

每个人，都有自己的时间颗粒度。王健林的是15分钟，盖茨的是5分钟，而大部分人的是1小时、半天甚至1天。

恪守时间，是职业化的最基本要求。

为什么很多人不守时？是因为他们的时间颗粒度过于粗犷。

有一次，央视的一位主持人采访王健林，不小心迟到了3分钟，结果王健林当着她的面，坐上车绝尘而去。这位主持人感慨说：一分钟不等，一点脸不给，老王就是霸气。

其实不是老王霸气，只是时间颗粒度是1小时的她，无法理解对一个时间颗粒度是15分钟的人来说，3分钟意味着什么。

衡量一个人在商业世界中是否职业化，恪守时间是一项最基本的要求。

如果你理解了“时间颗粒度”的概念，就会明白，恪守时间就是理解并尊重别人的时间颗粒度。

第一，理解别人的时间颗粒度。

理解，是尊重的前提。

让时间颗粒度为1小时的人去评价一个时间颗粒度为15分钟的人的行为方式，他可能会说：“至于吗？耍什么大牌啊？”

时间颗粒度为1天的人，喜欢说：“你到北京了啊？那怎么不顺便绕到天津来看我一下啊？”时间颗粒度为半天的人，喜欢说：“你下午在办公室吗？我过来找你聊聊天。”时间颗粒度为1小时的人，喜欢说：“路上堵疯了，我还有一会儿就到，你等我一下啊。”时间颗粒度为半小时的人，喜欢说：“这事微信里说不清楚，我给你打电话吧。”

这些话都没错。

但是如果别人不去天津看你、拒绝你的临时到访、不谅解你的迟到，或者不接你的电话，你要理解，那只是因为他的时间颗粒度和你的不同。

第二，细化自己的时间颗粒度。

首先你要检查一下自己的时间颗粒度。怎么检查？看看你约人开

会，一般约多长时间。如果一约就是半天的会，那你的时间颗粒度就是半天。如果你的会都是以小时为单位的，那你的时间颗粒度就是1小时。

如果你的时间颗粒度是2小时，也不用自责。随着你越来越成功，时间越来越值钱，你的时间颗粒度一定会变得越来越细。这是自然而然的，不用强求。

但是，在和别人打交道的时候，更具职业素养的商业人士，会懂得至少以30分钟为单位安排时间，以1分钟为单位信守时间。

这就是职业化。

第三，善用日历管理时间颗粒度。

现在的电脑、手机都自带日历工具，我建议你把所有行程安排都放入日历中，而不是大脑中，然后利用工具管理越来越细的时间颗粒度。关于工具，我个人比较喜欢用微软的Outlook，你也可以用手机自带的其他工具。

时间管理三层次

要做好时间管理，还可以对时间进行分层次管理。我曾经提出了以年为单位、以天为单位和以小时为单位的三个层次的时间管理（见图3-3）。

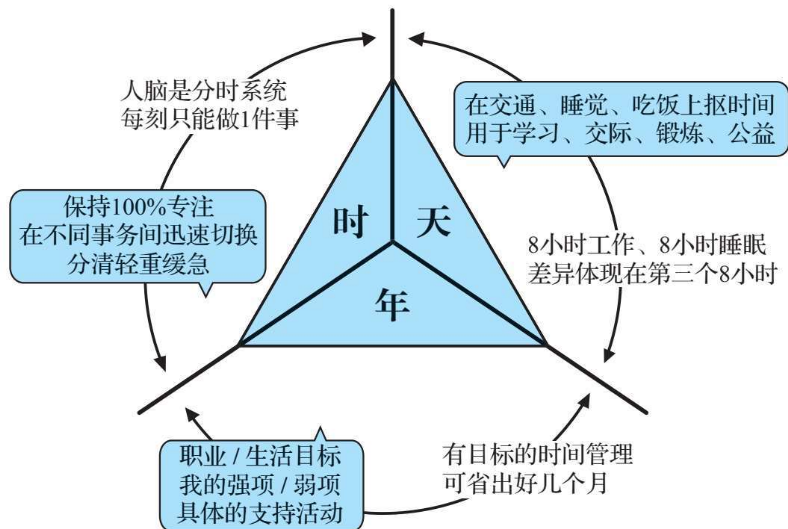


图3-3　时间管理的三个层次

第一个层次是以年为单位的时间管理。

每年1月，我都会制订新一年的行动计划，并且审视去年的实施情况。这个计划包括：

（1）职业/生活目标；

（2）我的强项/弱项；

（3）具体的支持活动。

只有制订了一年的计划，我才知道有朋友叫我去唱歌的时候是不是该拒绝，我才知道晚上是不是应该放弃看《康熙来了》而研读逻辑，我才知道要定期在当当上买书，终身学习。以年为单位的“有目标的”时间管理，帮我省下来的是若干月的时间。

第二个层次是以天为单位的时间管理。

上帝公平地给了每个人每天3个8小时。第一个8小时，大家都在工

作，第二个8小时，大家都在睡觉。人与人的区别都是第三个8小时创造出来的。

如果你每天花3个小时上下班、2个小时吃早中晚饭、1个小时看电视，那你自由支配的时间就只剩2个小时了。你可能会非常节省地用它来陪女朋友看电影，或者健身、唱歌、打打游戏。但是如果你能从交通、睡觉、吃饭上分别省出一些时间并把它们花在学习上，你的学习进步速度将是惊人的。如果你把这些时间花在拓展交际、锻炼身体、参加公益上，你的人脉增长速度也将是惊人的。

第三个层次是以小时为单位的时间管理。

人类和CPU一样都是分时系统，只不过芯片每秒分成上亿份，人类一小时分成四五份。

每一个时刻我们只能做一件事情，如果被打断再转回来的时候，就会有一定的时间被浪费在回忆刚刚在做什么、做到哪里。所以，我们需要锻炼在不同事务之间迅速切换的本领，这样就会更加有效地利用每一个小时的时间，在每一个时间段里做到100%的专注。这需要我们借助工具，把事情分为“轻重缓急”，然后按照规律去依次处理。

如果你不能以年的方式来管理时间，那么白白浪费掉的时间就会让以天、以小时为单位的时间管理变得毫无意义。如果你不能在每一天、每一个小时上有所节省，那么每年的时间也无法真正得到管理。这三种层次是缺一不可的。

时间管理是一种习惯

一位朋友听完我的时间管理理论后，皱着眉头说：“如果每个人都这

样来管理时间，生活还有什么乐趣？”

这不是第一次有人来问我这样的问题，所以我很自然地给了他回答：我们来做一个实验，请把你的双手十指交叉，紧紧地握在一起，不要松手。现在来看一看，哪只手的拇指在最上面？右手还是左手？紧接着，请你的几位同事也照做一遍。咦？他们中有人与你不同！那么，让我们来改变一下，试着故意让另一只手的拇指在上呢？怎么这么别扭？这么别扭的事情，怎么他就做得那么自然呢？我做得那么自然的事情，怎么他就那么别扭呢？

是的，这就叫“习惯”。习惯，就是别人做起来那么别扭的事情，你可以做得非常自然。

你要去夏威夷旅行，这是一个非常难得的机会，你会怎么安排这五天的旅程呢？你有两个选择：

（1）制定一个详细的日程表，列出每天早上去哪里、中午在哪里吃饭、下午去哪里。仔细审视，保证不会漏掉任何一个重要的景点，然后再出发。

（2）不制定任何日程表，只管带足胶卷，五天随性游玩，到喜欢的地方就多待一段时间，甚至住下来，到不喜欢的地方就立刻走。精心计划反而会破坏游玩的心情。

你肯定会说：“这还用说？当然是……”不急，问问你身边的其他五位朋友，你会惊叹：“怎么？他居然会喜欢这样旅游？太不可思议了！”

是的，在别人看来那么不可理解的行为，你却认为理所当然，这就是性格所致。

我刚学自行车的时候，不知道摔了多少跤。当时就很感慨：发明自行车的人不简单，第一个学会骑自行车的人更不简单。

但是，学会之后，我每天骑车上下学，到家时经常会有这样的感觉：咦，我是怎么到家的？完全不记得了！

骑车，已经成了一种习惯。当年痛苦学车的时候，觉得是车在骑我。当成为习惯之后，才是我在骑车。开车同理。有朋友说：“你开手动挡的车，很痛苦吧？”我说：“哪里，你不提醒我，我完全不记得我的右手在换挡，已经习惯了，一点都不痛苦。”

当我们把时间管理作为一项规则来遵守时，毫无乐趣可言，甚至感觉很痛苦，认为是时间在管理我们。但是，在时间管理成为习惯之后，一切就变得自然而然，这时才是我们在管理时间。

这和乐趣无关。觉得毫无乐趣，是因为那不是你的方式，不是你的习惯，不是你的性格。滔滔不绝的人觉得不善言辞的人无趣，不善言辞的人觉得滔滔不绝的人聒噪；精心计划的人觉得浪漫、随意的人不严谨，浪漫、随意的人觉得精心计划的人不灵活。这些都是一个道理。习惯不会让人痛苦，养成习惯的过程才会让人痛苦。

史蒂芬·柯维说过：“想法产生行动，行动养成习惯，习惯变成性格，性格决定命运。”我们需要养成一些重要的习惯，接下来的，就交给命运了。至于应该养成什么样的习惯，以什么样的状态生活，是你自己的选择，不应该由别人决定。最关键的是，只要你享受其中，高兴就好。

小提示

时间颗粒度，就是一个人管理时间的基本单位。

有人的时间颗粒度是半天，比如退休老人；有人的时间颗粒度是15分钟，比如王健林；有人的时间颗粒度是5分钟，比如比尔·盖茨。

在商业世界中，拥有受人尊敬的职业化素养——恪守时间，是一项非常基本的要求。而恪守时间的本质，就是理解并尊重别人的时间颗粒度。

除此之外，我们还根据时间管理的三个层次，把事情分为“轻重缓急”，然后按照规律去依次处理。如果你不能在每一个小时上有所节省，那么每年的时间也无法真正得到管理。

时间管理，最重要的不是如何从17分钟里省出17秒，而是判断这17分钟值不值得用于做某事，以及如何用17分钟省出17个小时。

指数级增长、正态分布和幂律分布

“骰盅魔咒”和“弯刀诱惑”

假如你有一个今年即将高中毕业的朋友，他特别聪明，在绘画和弹钢琴上都有天赋，现在需要明确未来的发展方向，他该如何选择呢？

为了回答这个问题，我们需要引入一个重要的概念——“边际交付时间”，即每多提供一项服务或一个产品所增加的交付时间。

你画画的时候，每画一幅画，都要花固定的时间。如果你把花3个小时画的一幅画卖给一个人，那这幅画就不能再卖给其他人，你每多卖一幅画，都要再多画3个小时，边际交付时间很高。

弹钢琴的收入有一部分来自音乐会，但最主要的来自唱片、MP3、版权等。你花时间弹奏一首钢琴曲，制作成CD发售，无论卖100张、1000张，还是卖10000张，你花的演奏时间还是原来的时间，边际交付时间为零。

在绘画领域，即使你画得再好，因为时间有限，也永远不可能一个人满足所有市场需求。无数人在分食这个非常分散的市场，画得特别好的，收入会高一些，但也不可能垄断整个市场。年收入5万元以下的画家非常少，年收入30万元以上的也很少，但年收入5万～30万元的却特别多，符合正态分布。这就是我称为“骰盅魔咒”的商业模式。

但是钢琴领域不同，由于音乐的可复制性，边际交付时间为零，理论上，一个人弹钢琴可以让全中国人听，那消费者为什么不选弹得最好的呢？以我为例，我不是音乐专业人士，我知道的钢琴家只有郎朗和李

云迪，我报不出第三个名字。因为钢琴市场符合幂律分布，存在头部市场，我称之为“弯刀诱惑”，一旦有人获得成功，他就有机会垄断整个市场。

那么，本节开篇提到的那位朋友应该如何选择呢？理论上，两个都能选，但必须清楚，这两个发展方向未来的竞争格局是不同的。

选符合正态分布的绘画，他以后未必会获得巨大的成就，但也不可能因为被一个有巨大成就的人占据整个市场而导致没饭吃。

选符合幂律分布的钢琴，他可能会很难成功，但是一旦成功，就是巨大的成功。获得巨大成功的前提是大部分人在这个市场里碌碌无为，所以他要承担极高的风险。所有人都成为头部是绝对不可能的，成为头部所带来的效益，就是建立在大部分人无法分食的基础上。

在正态分布的市场上，就像有一股力，这股力会把做得很差的人努力往中间推，同时也把成功的人往中间推。这股力把所有人都往中间推，所以这个市场上头部和尾部的人很少，中间的人却很多。而幂律分布的市场正好相反，中间的人要么被推上去成为最成功的，要么被推下去变成碌碌无为者，所以这个市场上中间的人很少，头部和尾部的人却很多（见图3-4）。

商业世界里的大部分商业模式都被正态分布和幂律分布这两个数学模型主宰着。

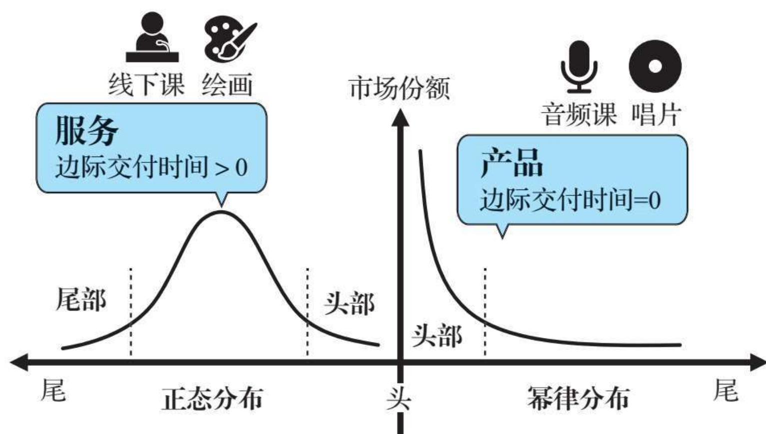


图3-4　正态分布与幂律分布

如何正确理解指数级增长

理解正态分布和幂律分布这两个模型有一个重大的价值，就是能更加理性地理解各种商业逻辑，比如指数型增长。它会使你更容易做出判断：哪些商业有机会实现指数型增长？哪些商业是你揣着指数型增长的心，但永远不可能做出指数型增长的实？

举个例子，开理发店会获得指数型增长吗？

如果你开的是单独的一家理发店，那么是不可能获得指数级增长的。因为给一个人理发需要一个小时，一天能理的人数很少，边际交付时间很高，这也导致全中国的理发市场一定是极度分散的，分散到像一盘沙子，因此，这个市场必然是一个正态分布的市场。

如果你做的是连锁经营，虽然有做大的机会，骰盅中间部分会稍高一些，但是连锁店越多，人员越多，带来的管理复杂度也是成几何级数增长的，管理复杂度的力会把它往中间、往平庸方向去推。因此，要想做大，阻力也是巨大的，就像飞行飞到很快的速度，比如超音速，要突

破音障是非常困难的。所以，虽然连锁经营的理发店也有做得不错的，但是至今没有一家可以占据中国理发市场50%～70%以上的份额。

互联网却不同，在订票、团购领域，第一名和第二名加在一起，基本上会占据整个市场70%以上的份额。因为订票网站不需要开航空公司和酒店，团购网站也不需要开餐厅和旅游景点，它们是做匹配的，边际交付时间都为零。

我们要明白一个非常重要的道理：不是每行每业、每一种商业业态都能实现指数级增长。如果你希望实现指数级增长，最重要的一点是，即使你所在的行业存在边际交付时间，你也要把边际交付时间为零的部分剥离出来，这样才有机会实现指数型增长。

比如，餐饮行业几乎不可能实现指数级增长，因为餐厅需要给每一个就餐的人做饭，边际交付时间很高。做成包装食品放在超市里卖有可能实现指数级增长，但在饭店交易是没有可能的。

因此，每一家单体经营的麦当劳直营店或加盟店，都不可能获得指数级增长。但是架构在其之上的麦当劳集团，把边际交付时间不为零的部分抽离出去交给别人做，通过标准化的经营方式，把那些做法、流程、配方和品牌等边际交付时间为零的部分抽离出来自己做，却实现了快速增长。

再比如樊登读书会，它之所以能获得指数级增长，是因为樊登把组织各地线下读书会（如聚会、探讨等）这类边际交付时间很高的部分剥离出去，让合作商来做，樊登只做抽象出来的“每年读50本书”这件事。虽然他要花时间录音，但是给3000人听和给10万人听，成本是一样的，边际交付时间为零。

所以，要获得指数级增长，必须在不同的商业领域、不同的模式之间做出正确的选择。总体来说，边际交付时间越高的，越不可能获得指数级增长；边际交付时间为零的，才有可能实现指数级增长。对于边际交付时间不为零的行业，有一种方法可以获得指数级增长，就是把边际交付时间不为零的服务的部分切掉，跟别人合作，自己只做那些抽象的、边际交付时间为零的部分。

变革时代的行业选择

理解这两种有趣的数学模型以及指数型增长的商业逻辑，对大部分人来说有什么用呢？不管你是创业还是打工，它都可以帮助你选择行业。

比如，你恰恰可以考虑避开指数级增长的行业。这些行业竞争惨烈，只有少部分人可以获得巨大的胜利，大部分人都会因为幂律分布规律而被推向两边，他们要么被推向指数级增长的头部市场，要么被推向尾部市场，导致一败涂地。基于此，你可以避开这些行业去选择边际交付时间不为零的行业，因为在这样的行业，那些互联网巨头是不可能直接干掉你的。

在今天这个行业大变革、商业模式巨变的时代，我们发现，在三大产业里，服务业是一个非常值得开发的产业。

什么是服务业？我们先来定义“产品”和“服务”：边际交付时间为零的叫产品；边际交付时间不为零的，边际交付时间越高的，越是服务。

比如，我在线下给大型企业做战略顾问，这显然是服务；我去公开场合做演讲、去企业做内训，这也是服务，因为我的边际交付时间是很高的。即使是中国最贵的商业顾问之一，也是一个服务者。

而《5分钟商学院》则是产品。我每天都花5～7个小时来录制课程，但是音频发布之后，无论是3000人来听、10万人来听，还是100万人来听，我都不会因为人数的增加而花费更多的时间，边际交付时间为零，所以我提供的是产品。

除了录制之外，我每天还会花2小时来回答学员的留言。这看上去好像是服务，但实际上却是产品，因为我回答的时间是固定的，无论多少人来听，我的回答都是需要花费1～2个小时，边际交付时间也是零。这导致内容付费这个市场有机会形成幂律分布中的头部市场，少部分人会因此获得巨大的集中效益。

而对于大部分人来说，边际交付时间不为零、符合正态分布的服务行业就特别重要了。

中国的商业环境正在发生巨变，服务业对目前的中国经济有着非常重要的作用：对求职者来说，服务业是“就业池”，每个人必须花时间提供服务，不会轻易被机器和算法替代。对创业者来说，服务业是“避风港”，符合正态分布，中间可以容纳很多中小企业。但是中小企业创业者也要清楚，一旦进入这个避风港，把企业做大的可能性就会变得很小。当然做得相当成功的人也不少，只是很难达到马云那样的成功。

所以，在这个变革的时代，进入服务业是一个不错的选择。

小提示

正态分布和幂律分布是主宰商业世界的两个数学模型，它们的核心区别在于边际交付时间是否为零。只有边际交付时间为零，或者抽离出边际交付时间为零的部分，企业才有机会获得指数级增长。同样，我们还可以用边际交付时间是否为零来区分“产品”和“服务”。除了在幂律分

布市场中险中求胜，创业者和求职者也可以考虑进入正态分布的服务业。

每一件事情背后都有其商业逻辑，把上述基本的商业逻辑和第一性原理搞明白之后，你就会有一双慧眼，能够看明白很多复杂的商业问题。

把事做对，创造10倍价值

你不是要比别人强10%，而是要强1000%

有同学在进化岛社群向我倾诉她的烦恼：她在做品牌的过程中，被竞争对手故意抹黑。对方派水军发差评，甚至把她的产品标签撕掉，贴上其他不正规的标签，然后拍照发帖子，说她的产品是假冒伪劣产品。很多粉丝不为所动，于是对方又派人伪装成顾客，加粉丝的微信，获取更多信息，并发私信给粉丝造谣她的产品质量不好、售后不好等，说她是无良商家。她调查了水军带头人的真实信息，发现对方只是拿钱办事。同行无休止的攻击，让她特别绝望。

我对她说：当你比他人只强一点时，或许他人会嫉妒、不服，会攻击你，甚至诋毁你。然而，当你足够强大以至远远超越他人时，他人连嫉妒的勇气都没有，剩下的只是对你的仰望和深深的敬畏，他们会爱你、怕你、敬你。

“当你第一次创业的时候，很可能一切事情都很好，你的幸福指数很高。但接下来你会遇到各种各样的问题，幸福指数会不断下降，然后你会经历整个世界的伤害。”这是埃隆·马斯克发自内心的感悟，“如果你进入任何一个现有的市场，面对那些强大的竞争对手，你的产品或服务必须比别人的好得多，不能只是有一点点优势。因为当你站在消费者的立场上时，你总是会购买值得你信赖的品牌，除非这个产品有很大的差异性。你必须有创新思维，而不是创造更好的同一性。想想iPod是如何取代随身听的，或者iPhone是如何取代黑莓的，又或者iPad是如何取代Palm Pilot的？”

你做事情不是只需要增长10%，而是要创造10倍增长。

有人说：“增长10倍？快别开玩笑了。增长1倍我的头发都快掉光了。”

其实，在创业时，增长10倍要比增长10%容易得多。

为什么？

当你想增长10%时，你是希望在原有路径上获得自然增长。逻辑不变，血战向前，并不容易。但是，如果你想获得的是10倍的增长，那一定不是在原有道路上走出来的，你必须寻找一条新道路。苦思冥想，不断尝试，只要找到优化的战略，就可能瞬间提高10倍。

因此，创业时更重要的是选择，而不是努力；更重要的是思辨，而不仅仅是执行。用我的“千百十个”逻辑去理解，那就是百位（战略）上进一步，抵得上个位（管理）上进百步。

你不是要比别人强10%，而是要强1000%。你比别人强一点根本没用，真正有用的是你比别人强很多。

站在山巅，你才能会当凌绝顶，一览众山小。

让自己发生改变，你会发现周围都是好人

生活中，我们总会遇见一些充满负能量的人和一些麻烦事。但往往我们真正要逃离的，并不是那些充满负能量的人和麻烦事，而是不断遇到负能量人和麻烦事的自己。

我曾经在进化岛社群里分享过一个记者采访黄渤时的对话，黄渤颇为感慨地谈自己成名前后的区别。

记者问："你以前遭受过冷遇吗？"

黄渤说："当然有，怎么会没有？以前唱歌的时候，天天都是冷遇，唱了以后结不出账，各种受骗上当。从剧组回去也没车，没人搭理，只能坐送饭的车，里面飘扬着各种味道。以前在剧组里，总能遇到各种各样的人，对你耍各种小心机，现在身边全是好人，每张脸都洋溢着笑容，走到哪都是'黄老师，你累不累？你要不要休息？你饿不饿？你要喝什么？我给你拿点什么？太辛苦了，黄老师……'"

成名之前，你发现遇到的都是坏人。

成名之后，你发现遇到的都是好人。

为什么？因为你身处的圈子不同了。

站在"时间轴"上看，你要离开的并不是那些"烂人烂事"，而是要离开曾经那个不断遇到"烂人烂事"的自己（见图3-5）。

让自己发生改变，你会发现你的周围都是好人。

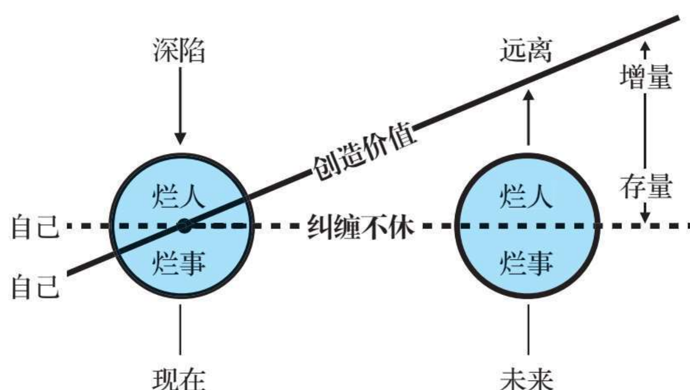


图3-5　从改变自己开始

用心创造价值的人，时间会给你答案

有一次，受光明乳业集团前董事长王佳芬老师的邀请，我给她在领教工坊带领的同学们分享如何抓住互联网时代的转型机遇。

有位企业家谈道，这一年在经济总体呈下滑趋势的情况下，他的企业反倒逆势增长。我问为什么？他憨厚地说：“服务好，品质好。”他的答案和我猜的恰好一样。

回归简单，回归商业常识，这个时代，是创造价值者的天堂。

如果你遭遇竞争对手的攻击、小人的算计，在跟对方沟通的时候，要尽量诱导对方派出的水军吐露更多的证据，然后咨询你的律师，是否可以采取一些反制措施。

如果确实证据不够充分，没办法得到一些法律上的支援，也要尽量保存一些证据信息，这样，在面对粉丝的时候，你也可以有理有据地自证清白，不至于陷入有理说不清的境地。

当你拥有大量证据的时候，也可以向粉丝示弱，获得粉丝的同情和认同，使他们站在你这边，和你一起抵御诽谤者。

保全证据，不断地坦然公布，非常重要。但最重要的，还是把重心放在服务好用户、创造价值上。因为所有的谣言最后都抵不过用户拿到好产品、得到好服务之后发自内心的真实声音。

鼓励你的用户把真实感受说出来，那些支持、认可的声音，足以覆盖扑面而来的水军的恶评。

用心服务，真诚做产品，就能兵来将挡，水来土掩。

用心创造价值的人，时间会给你答案。

小提示

杰克·特劳特先生曾经讲过一个非常重要的观点：对付价格战最好的方法是什么？是涨价。

价格提升，会在消费者心智中形成“高端高质”的品牌印象，而价格上调带来的毛利资源，也能为品牌带来更好的工艺和技术，赢得更好的经销商渠道和广告机会，继而坐实“高端高质”的用户认知，形成正向循环。

当你觉得生活中到处是“烂人”时，那是因为你生活在“烂人”的圈子里。你要做的，不是改造那些“烂人”，更不是变成比他们更烂的人，而是遵循特劳特先生的教诲，让自己不断“涨价”，让自己配得上更好的圈子。这，才是正道。

一个人痛苦，是因为他没有高度和格局。高度不够，看到、听到的都是问题。格局太小，纠结的都是鸡毛蒜皮的小事，算的都是家长里短的小账，看不到广阔的增量。你站在1楼，有人骂你，你听到了很生气。你站在10楼，有人骂你，你听不太清楚，你还以为别人在和你打招呼。你站在100楼，有人骂你，你根本看不见，也听不见。

蚂蚁和巨龙没有交集，蒲公英的种子与天空中的彩云难以相遇。它们分处在不同的世界，永远不知彼此。不是每个人都配做你的对手，不要在不值得的人身上花时间。

年轻时控制不了自己，长大了宁愿睡个好觉。有那个时间，把事做对，一路狂奔，直到他们连你的背影都看不见。用1%的生活，怼赢99%的杠精。

人脉的本质是给予价值、平等交换

很多人问我：“润总，你认识那么多业内牛人，你平时是怎么经营人脉的呢？”我说：“创造价值。”你能创造什么样的价值，就会认识什么样的人。

坦白地说，我自己几乎是不花时间来经营人脉的。

我个人认为，君子之交淡如水。好的人际关系，没有必要天天一起吃饭，或者逢年过节送个礼。很多人想方设法地去讨好别人或者努力经营人脉，就是为了有一天对方能帮到自己，这种状态是不对的。

费尽心思与牛人认识，拍张合影，留个微信，对方就能变成你的人脉吗？不能。如果你对对方没有价值，对方为什么要帮助你呢？只有当你能帮到他的时候，他才会来帮你，这就叫双赢。

所以，经营人脉，始终要保持的一个基本心态：毫无保留地把你的价值付诸别人身上。

要想尽一切办法，毫无目的地帮别人。

当你经过长期的积累，成为某个领域的专家，拥有了有影响力的作品，那些真正有意义的人脉才会蜂拥而至。一个优秀且有价值的人，自然会吸引其他优秀且有价值的人的认可和帮助。

要想认识更多优秀的人，得到更多的认可，首先要让自己优秀起来。人脉不在多，在精。

当你没钱、没资源、没背景的时候，唯有你的实力、业绩、作品，才是让你在绝境之中脱颖而出的最佳武器。没有真本事，无法帮助到别

人，就算你认识的人再多，他们也不会是你的人脉。

人脉的本质，是平等交换（见图3-6）。

当你把自己变得足够优秀的时候，赞美、认可、人脉，你想要的一切，才会纷至沓来。

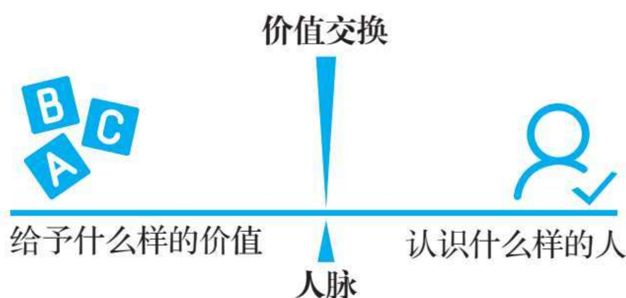


图3-6　人脉的本质是平等交换

只有优秀的人，才拥有有效的人脉。

你能为别人创造多大价值，你就有多大价值

一个人的财富基本盘，由两个组成部分：

第一，你自己的本事；

第二，你和其他人联结的本事。

前者是1，后者是1后面的0，而且，后者是前者的放大器（见图3-7）。

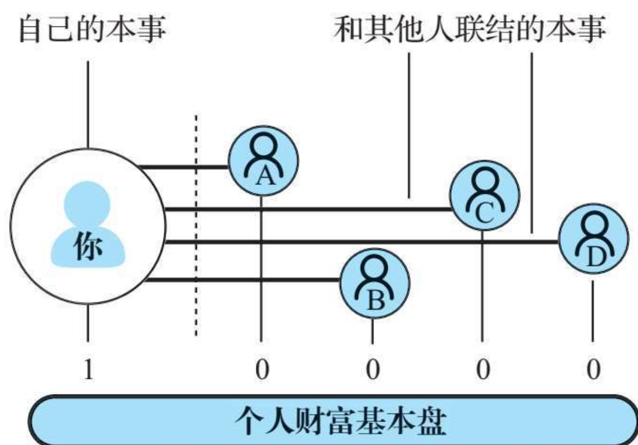


图3-7　人脉的本质是给予价值

有句话说得很好：学到的就要教人，赚到的就要给人。教人、给人、结识人的背后，并不是某种商业诉求和目的，而是顺其自然、发乎于心。一段合作关系，最初越是刻意、功利，越是不加掩饰、急不可耐，就越有可能和初衷背道而驰。

所有的合作，都是先基于了解和信任，然后不断地把自己变得有价值，为身边的人创造价值，才得以实现的。

2005年，我和朋友们共同创立了公益网站“捐献时间”，像淘宝一样匹配志愿者的需求和供给。这个网站成立一年后，超过4000人注册成为志愿者，其中有564名志愿者参与了61个机构组织的227场志愿者活动，捐献了自己宝贵的3071小时，使得21822人受到了帮助。

这意味着，每3小时，就有志愿者通过“捐献时间”捐出自己的1个小时。每24分钟，就有1个人获得帮助。

互联网的力量第一次在公益领域产生了如此大的作用，无数媒体争相报道。中央电视台专门派了一位叫梁铮铮的记者飞到上海，与我们谈

合作。2007年，“捐献时间”开始与央视合作，启动“慈善1+1”计划。

因为和央视合作，我认识了一位央视的导演。有一天，这位导演说介绍一个人来采访，她的名字叫江欣荣，是首届中华小姐环球大赛的冠军。

聊完之后，双方都觉得不错。她想到香港也有家企业想做公益，正在考虑采用什么形式来运作，觉得我可以和那位企业家聊聊，帮忙指点一下，于是就把我转介绍给了另一个人。

去见这个人之前，我并不清楚对方是谁，江欣荣以为只要说出了他的名字，我就知道，也没做详细介绍。一起吃完饭之后，我回去一查，才知道他是当时香港恒基兆业集团的执行董事及副主席李家杰（“亚洲股神”李兆基的长子）。

我们就这样认识了。

2008年，李家杰牵头，成立了一个公益机构，叫作百仁基金。百仁基金的创始人有43个，我是其中之一，另外42个都是香港的富二代。大家聚在一起，就是为了能给社会做一些贡献。而百仁基金所做的事情，其实就相当于把“捐献时间”在香港又做了一遍。

多年之后，我离开微软，创立润米咨询，恒基兆业集团又成了我的客户，而我也成了李家杰的私人商业顾问。

李家杰是我的第一位咨询客户，从此，我正式开始了商业顾问的生涯。

巨大的事物，总有细小的开头。这其中的每一环，一直能够追溯到最初的一个微小的善念，一环扣一环，形成一个因果链。

我做的这些事情，除了运气之外，事先都没有任何商业目的。

我从来没有抱着某种目的，去主动认识他人，而是踏踏实实做事，为别人分享价值、创造价值。

让别人记住你，才会有认识、合作的机会。不然，即使要到了名片，加了微信，合了影，别人也不一定会成为你的人脉。

真正的人脉，本质是给予价值、平等交换。你能给予什么样的价值，就会认识什么样的人。你能为别人创造多大价值，你就有多大价值。

你能帮到的人，才是你的人脉

很多人来找我，问我是否认识某个人，然后请求我牵线搭桥。如果我对请求牵线搭桥的这个人有一些了解，觉得他比较靠谱，我就会让他写一段东西，帮他转给他想认识的人。

如果他说不能写，但又说介绍了必有重谢，那我基本就不会搭理他了。因为所有的合作，都是建立在对双方都有价值的基础上的。一个人想认识另一个人，是因为他认为对方对自己有价值。但是，如果我要介绍这两个人认识，必然是基于一个判断，那就是他对对方也有价值。但他对对方有没有价值，我无法判断，只能交给他自己来进行判断。

所以，让他写一段东西我帮忙转交，已经是最大的面子了。如果因为重谢而介绍了一个不靠谱的人给我的朋友，这就相当于我用“重谢”的价格，出卖了我的信用。

多重的“重谢”，才能买得起我的信用呢？

对双方有价值的事情，介绍双方认识是成人之美，分文不取；对单方有价值的事情，那是出卖自己的信用，重金不卖。

你要认识一个人的关键，是他想不想认识你。这个决定权在他，不在我。

如果想要积累人脉，你能做的，就是不断积累自己的价值，并不断输出自己的价值。

当你能够帮到越来越多厉害的人时，你的人脉才会越来越广，人脉的质量也会越来越高。

那些能帮到你的人，不是你的人脉；只有那些你能帮到的人，才是你的人脉。

真正的人脉，就是10-30-60

关于人脉，冯仑先生有一个理论：在正常情况下，人一生交往的关系是10-30-60（见图3-8）。

当你遇到危难时，能借钱的对象不超过10个人。每天你都可以想一遍，谁能够借钱给你？就算是把亲戚、父母、朋友都加上，你能张口借钱的对象也不会超过10人。

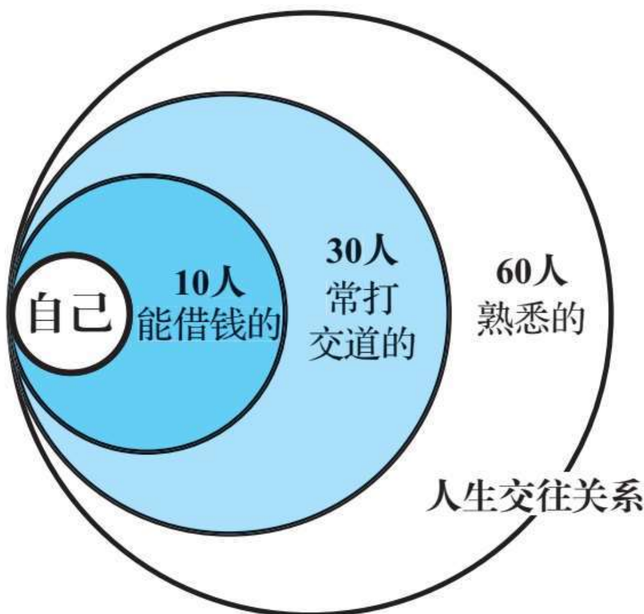


图3-8　人生交往关系“10-30-60”

再往外一层关系就是熟人朋友、经常打交道的人等，这些人加起来大概不超过30人，其中还包括我前面说的那10人。所以，虽然你电话本里的人有很多，但其实你多数都记不住，有时候干脆忘了。

最外一圈关系是所谓的熟人，也就是打电话的时候记得住这个人，而且也大概了解他的背景，但可能很长时间都没有见的那种朋友，这些人最多也就是60个，这60个人还包括了前面说的30人。

所以，人这一生，其实不需要太多的关系就能应付得了。

需要花精力去了解的人，其实很少，不会超过60个。只要把与这60个人的关系维系好，就够你用一生了。

小提示

想要积累人脉，你能做的，就是不断积累自己的价值，并不断输出

自己的价值，去帮助别人。

如果你不断发光发热，都帮不到一些厉害的人，那只能说明你暂时对他们是没有价值的。他们暂时还不是你的人脉。等到有一天，当你有能力帮到他们的时候，他们才会成为你的人脉。

记住，健康的人脉，是双方的共赢，而不是单方的消耗。

知识、技能与态度

有一次，我在一所大学演讲，一位同学问了我一个问题：“老师我想问，大学学的知识对你现在的工作有多大的帮助？”

这是一个好问题。我稍微犹豫了一下，回答说：“不到10%。”

为什么这么说？

我这一生只能学会三件事，就是知识（Knowledge）、技能（Skill）和态度（Attitude）（见图3-9）。

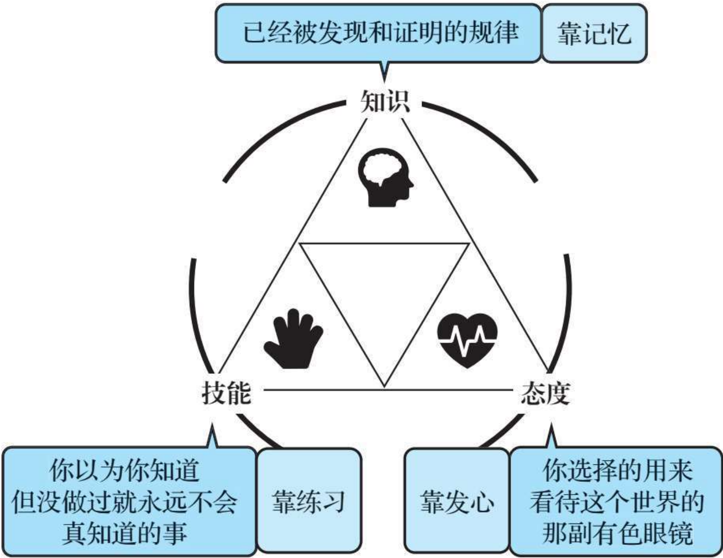


图3-9　知识、技能与态度

知识

什么是知识？知识就是已经被发现和证明的规律。它是确定的，不需要你通过自身的成功、挫败去验证，然后恍然大悟。

比如，“1＋1＝2”是确定的，绝不会等于3，也不可能等于0.5。这不是脑筋急转弯。再比如，供给大于需求，价格就会下降；把商品放对了心理账户，会增加消费者购买的意愿……这些都是确定的。

学习知识的方法简单直接：通过“记忆”，把知识分门别类地存放在你的“存储脑”的某个“抽屉”里。

在大学里甚至整个学生生涯中，我们学的大部分都是知识，数学、物理、化学、地理、历史、生物、生理卫生……都是知识。所以，检查一个人有没有学会的方法是做题，比如，请他列举南昌起义的四个重大意义，默写李商隐的《无题》，等等。

但知识是有适用边界的，甚至是有保质期的。你生命中最有知识的时刻，几乎是你高考的最后一天，第二天估计就忘了一半。我在大学里学到的知识很多，但现在还有价值和时效的已经不多了。现在对我最重要的知识是写邮件的知识和开会的知识。

工作一直在变，要求一直在提高，我一直在学习，一直在不断地更新自己的知识。不学习就要被超过。学习知识，要用“脑”。

技能

比学习知识更重要的，是学习技能。

什么是技能？技能就是那些你以为你知道，但如果你没做过就永远不会真的知道的事情。

很久以前，有人教过我怎么同时抛三个橘子：第一，用左手把橘子抛到空中；第二，立刻把右手的橘子交到左手，并等待落下的橘子；第三，等上升的橘子到了最高点，抛出下一个。要领很简单，我很快就记

住了。可是到今天，我还是做不到。为什么？因为我缺乏练习。抛橘子之所以叫“技能”，就是因为它是“学”不会的，要靠“习”，要用“手”。

还有哪些是技能呢？骑自行车是技能，你永远“学”不会骑车，只能靠练“习”，甚至练到浑身淤青之后，才能掌握这门技能。演讲是技能，你读了100本教你如何演讲的书，但如果从不上台，恕我直言，你还是一辈子都“学”不会演讲。谈恋爱也是技能，但很可惜你一辈子也谈不了几次恋爱，所以，因为缺乏练习，自古以来地球人都是不擅长谈恋爱的，等你真的“习”得了这种能力，估计已经用不上了。

仔细想想，我们是不是常说沟通“技能”、谈判“技能”、演讲“技能”、管理“技能”，却不说沟通“知识”、谈判“知识”、演讲“知识”、管理“知识”？因为这些都只有靠练习才能变成条件反射，存储在你的“反射脑”中。

态度

最难学的，是态度。

什么是态度？态度就是你选择的用来看待这个世界的那副有色眼镜。

比如，你觉得这世界是友善的，还是充满恶意的？你觉得诚信的人是值得合作的聪明人，还是可以用来欺骗的傻瓜？你是觉得商业利益是满足客户的顺带结果，还是认为满足客户是获得商业利益的一种手段？

每个人心中都有一扇门，无论外人如何呼喊、冲撞，这扇门始终只能从里面打开。态度是没有人可以教的，态度是你的“心”的选择。

历史上，知识、技能达到极致的人很多，丘吉尔、希特勒都是。但

是他们选择了完全不同的态度，于是对世界产生了完全不同的影响。

态度源于心灵。所以有人说，态度决定一切。

小提示

总结而言，对我今天有帮助的，态度占超过50%；技能占大概30%；知识只占不到20%，其中来自大学课堂的知识已经不到一半了，所以我有如上的回答。

关于知识、技能、态度，我给你几个建议：

第一，不要把知识当技能学。有一些“实战主义者”，只相信自己感悟的东西，说“听了那么多道理，还是过不好这一生”，所以拒绝学习前人思考总结出来的客观规律，把知识当技能学，通过四处碰壁，总结出一些似是而非的经验。这就是“重新发明轮子”。你的顿悟，可能只是别人的基本功。只有站在前人的肩膀上，人类才能不断进步。

第二，不要把技能当知识学。有一些“理论主义者”，喜欢通过买书来学习。想学演讲，买本书来看看。想学谈判，买本书来看看。想知道怎么看书，也买本书来看看。你能买到的书，教的都是练习技能的步骤，而不是技能本身。这就是为什么我们说“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行”。

用脑学习知识，用手学习技能，用心学习态度。把知识学以致用，把技能练成艺术，那么你用心相信的东西就一定会实现。

心态高过云端，姿态埋入地底

在一次私董会上，我给大家讲了三个概念：自污、示弱、看淡（见图3-10）。

这三件事，看上去都是把自己踩在地板上摩擦。凭什么，有必要吗？

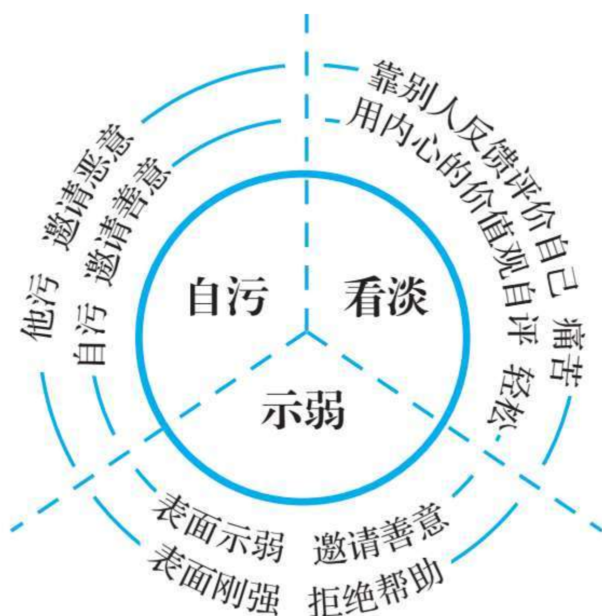


图3-10　自污、示弱与看淡

自污

我在朋友圈里、微博上从来不维护自己所谓“高大上”的形象，而是经常用小龙虾、丑照、段子手来自黑，为什么？

因为“君子自污”。

什么叫君子自污？就是你浑身雪白地出门，就会有人忍不住往你身上泼脏水，对你满满的恶意。人们不相信“洁白无瑕”，或者不能忍受有人洁白无瑕。

事实上也没有。

那怎么办？

出门前，不妨往自己身上泼一些脏水。这样，别人看到你就会哈哈大笑，但是恶意全消。

你可能会想，这有什么意义？他污、自污，不都是污了吗？

其实，“污”不重要，因为这世上没有绝对洁净的东西。

重要的是，你用“他污”邀请恶意，还是用“自污”邀请善意。

示弱

企业家都会极力展现自己刚强的一面。但其实，他们的内心有时非常脆弱。这是非常辛苦的，因为你表面的刚强，拒绝了所有外界的帮助和能量。

“这件事已经有了三个方案，个个都很棒，但我还是想给你一个机会，让你说说你的看法，虽然我不一定会听。”——这就是外表刚强，内心脆弱。

不如试着示弱，真诚地告诉别人：“我需要帮助。”

“这件事我想了几天了，但一直都没想清楚，非常需要你的意见，是否可以给我一些帮助？”——这就是外表示弱，内心强大。

只有强大的内心，才会示弱。

示弱，会邀请能量，邀请善意，邀请帮助。

看淡

2006年，我写了一篇文章《出租司机给我上的MBA课》，被疯狂传播。

很多人说我瞎编、无知、别有用心，说故事写得不错，但缺乏常识，太假了。在舆论的漩涡中心，无论往哪个方向看，看到的都是误解。怎么办？

这种时候，对一个人的自我评价体系就是一个极大的考验。

如果你靠别人的反馈来评价自己，会非常痛苦。你总想向别人解释，可是，如果是一两个人质疑你，你还能解释清楚，如果是几十万、上百万人误解你，你怎么解释？

这时，如果你用自己内心认同的价值观来评价自己，就会瞬间看淡所有的误解。

你会觉得：他们怎么评价，是他们的事。我对我自己的看法，只和我自己认同的价值观相关。

这是一种很难的修炼。但是如果炼成，你会真正地看淡。

小提示

自污、示弱、看淡这三件事，看上去都是把自己踩在地板上摩擦。凭什么，有必要吗？

有必要。

因为只有“心态高过云端，姿态埋入地底”，你才可以拥有最高尚的朋友，而没有最低微的敌人。

人人都应该是自己的CEO

每个人都是一家“无限责任公司”，与世界进行价值交换，我们每个人都是自己的CEO，用一生的时间来经营自己，追求成功。

而刚刚毕业的大学生、初入职场的年轻人，就像是一家刚刚起步的创业公司，未来是光明的，道路却是曲折的，一不小心，可能还会夭折了。

可能你最关心的，是自己这家公司一年有多少收入，能获得多少成长，会不会为了一顿晚饭劳心伤神，是不是每天都要忍受拥挤不堪的地铁、蜗居在几平方米的合租房里，能不能坚强勇敢地活下去。

那么，在真实残酷的世界里，我们要如何左冲右突，浴血搏杀？怎样才能从新手阶段的手无寸铁发展到学会刀枪剑戟、斧钺钩叉，能独当一面，独步天下？

你和企业，本质是合伙关系

想要在企业里获得更高的收入、更多的成长，我们首先要明白自己与企业的关系。

所有企业和员工的关系，本质都是合伙关系。

你可能会说：“不是吧，企业与员工难道不是雇用关系吗？我们给老板打工，拿一份微薄的工资，怎么就成了高大上的合伙关系呢？”

在《5分钟商学院》里，我举过一个例子——“优先劣后”的分级基金。

我出1000万元，你出3000万元，我们成立一支共同基金，一起打理和经营。如果亏钱了，先亏我的这1000万元，万一钱都亏光了，我们可以选择关闭基金，把3000万元还给你，避免你的亏损。

居然还有这样的好事？是的。不过赚钱了，我也要多赚一点，8%以内的收益给你，超过8%的收益都归我。

你不承担风险，收益自然是有上限的；我承担风险，也要享受风险所带来的收益。

你优先，我劣后，这就是我们的合伙关系。

所以，雇用关系本质上也是一种合伙关系。

你加入了一家公司，就相当于公司与你一起，成立了一只分级基金，只不过你优先，公司劣后。

在你与公司的合伙关系里，即使公司亏损，直到公司关门倒闭的那一天，员工都有薪水领，而老板则可能会卖房、卖车，甚至输掉自己的全部身家。老板承担着更大的风险、更大的压力，如果公司成功了，他多得一些，也是应该的。

一个人只有明白了自己与企业的关系，才能用更加认真、端正的态度来对待工作，实现自身的价值。

工资、奖金、股权、价值观

明白自己与企业本质上是合伙关系后，你可能会问这样的问题：“那我和企业之间的利益应该如何分配呢？”

在资本与人才的关系中，大致有四种不同的利益分配形式，分别对

应着不同的贡献程度和风险大小（见图3-11）。

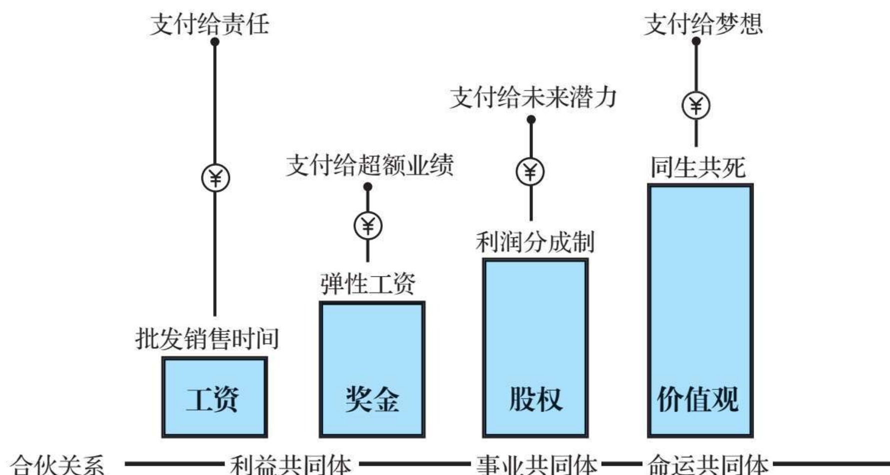


图3-11　四种利益分配方式

第一种利益分配形式是工资。

对初入职场的年轻人来说，收入的主要来源是批发销售自己的时间得来的工资。

雇主把员工一天的时间、一个月的时间、一年的时间以一个统一的价格一次性买走了，亏钱了也必须照样发给员工工资，但是赚钱了不能谈要分多少，因为员工的时间早就被老板一次性买断了。

工资是支付给责任的，一个人想要涨薪，就必须提升自己的能力，承担更大的责任。

所以，我们只有磨炼好自己的“金刚钻”，才有能力去揽更多的“瓷器活”。

活做得好，钱自然多。

第二种利益分配形式是奖金。

奖金本质上是一种弹性工资，是支付给超额业绩的。

老板今年给你定的销售业绩是200万元，但是你业绩出众，超额完成，达到了250万元的销售业绩，那么你就应该获得额外的奖金，分得更多的利润。

看到这里，有没有觉得奖金制度有点像刚刚我们说的合伙制度？

老板会为你的苦劳鼓掌，也会为你的功劳颁奖。

当你努力工作、完成超额业绩时，既能拿到工资，也能拿到奖金，你自己这家一开始小小的创业公司，就又成长了一分。

第三种利益分配形式是股权。

工资支付给责任，奖金支付给超额业绩，那么股份又是支付给什么呢？

股权有很多形式，比如分红权、期权、股票等，但是股权的本质，是“利润分成制”，是支付给未来的潜力的。

这家公司、这个业务接下来将会如何发展，谁也不知道，外部环境凶险莫测，竞争对手虎视眈眈，尽管如此，公司每个月还要给你开工资，压力太大。

这时，老板也许会和你商量，让你把眼光放长远一些，说服你拿低一点的工资、少一点的奖金，但给你20%的股份，以后公司赚了钱你就可以分钱。

这时，你和公司的合伙关系就发生了变化，从一开始的利益共同体

转变为事业共同体。你承担的责任更大、风险更大，但你也从给老板打工变成与老板一起创业了。

最后一种利益分配形式是价值观。

价值观，就是为共同的梦想工作，哪怕公司不给你工资，不给你奖金，全世界的人都拦着你，你也一定要做成这件事。这时，你和公司不再是利益共同体，不再是事业共同体，而是命运共同体，同甘共苦，同生共死。

看完这四种不同的利益分配方式，年轻的CEO们，你现在属于哪一种，又向往哪一种？

从打工者到创业者，从普通员工到CEO

了解了员工与企业的本质关系，也明白了四种不同的利益分配方式，你可能还是有点迷迷糊糊、懵懵懂懂：我到底应该如何成长？

举个简单的例子。你可能是刚刚走出校门的应届毕业生，满怀欣喜地进入一家公司，从事销售工作。在前两年，你也许只是一个销售助理，每个月拿着固定的工资，做着非常具体、繁复的工作，早出晚归，非常辛苦。

但是，心有梦想的你不愿意只拿固定工资，你渴望有更多的收入，更希望能独当一面。于是你拼命学习，努力成长，终于在第三年成为一名能够单打独斗的销售，有机会获得超额完成业绩的奖金。

在接下去的几年里，随着能力的不断提升，你一路过五关斩六将，将“金牌销售”“冠军销售”等荣誉悉数收入囊中，你也因此获得了大笔奖金。

可是你还不满足，你发现自己所在大区的业绩已经饱和，连续三年的销售额都是1000万元左右，怎么涨都涨不上去了。你想要开拓更广阔的市场、追求更大的舞台，怎么办？

于是你和老板说："老板，我们合伙吧。"

你们成立了一家新的分公司，你出资40%，老板出资60%，共担风险，共享收益，你不再是老板的员工，而是成了老板的合伙人，你们是新的共同体。

就这样，你迈着坚实的前进步伐，从默默无闻的打工者，成长为名副其实的CEO，你自己这家小小的创业公司，也蜕变为雄霸一方的新独角兽。

小提示

有一句话，我特别希望与初入职场的年轻人分享：松鼠过河需要策略，巨人过河踏水而过。

当我们还是一只小松鼠的时候，面对着名为"未来与无知"的汹涌湍流，都会心生胆怯，不知所措。松鼠通常会先跳到一块石头上，接着左顾右盼，张望着下一块落脚的石头在哪里，在害怕和纠结中艰难过河。

而巨人过河，不用看河流的深浅，不用理会石头的分布，从容潇洒，踏水而过。

每一个初入职场的年轻人，一开始都像是惊慌受怕的松鼠，在冬天会为了一顿饭忧愁。可是随着不断的成长，时间和经历会把我们雕刻成自己想要的模样，我们终究会成为从容不迫的巨人。

因为，我们是自己的CEO。

艺术家为人类带来自由

艺术家是什么？艺术家是黑客。而艺术作品，就是黑客的代码。

我们应该感谢艺术家，因为他们为人类带来了自由。

人体内的“奖励机制”

人体内，有一套“奖励机制”。这套“奖励机制”是DNA（基因）为了繁衍，生命为了延续而创造的，宗教认为它是被“设计”的，而进化论认为它是“物竞天择，适者生存”出来的。

这套奖励机制是什么呢？

就是你做了清单上的一些有利于生存、繁衍的事情，人体就会按量分泌出一些令你愉悦的化学物质，作为对你的奖励。

但你要是不做呢？人体就会分泌出另一些物质，让你痛苦。

从这个角度来说，人体是DNA的宿主。

艺术家让人类不再受制于DNA

再设计精妙的奖惩机制，也会有漏洞。

聪明的人类发现，看一幅美丽的画、听一首美妙的歌，会使自己或心生愉悦，或潸然泪下，或心潮澎湃，虽然这对生存、繁衍没有任何帮助。

为什么？因为艺术家在无意中找到了一些特殊的刺激物，通过人体

的感官，把这些刺激传入人体，可以短路奖惩系统的代码，使人体直接分泌化学物质（见图3-12）。

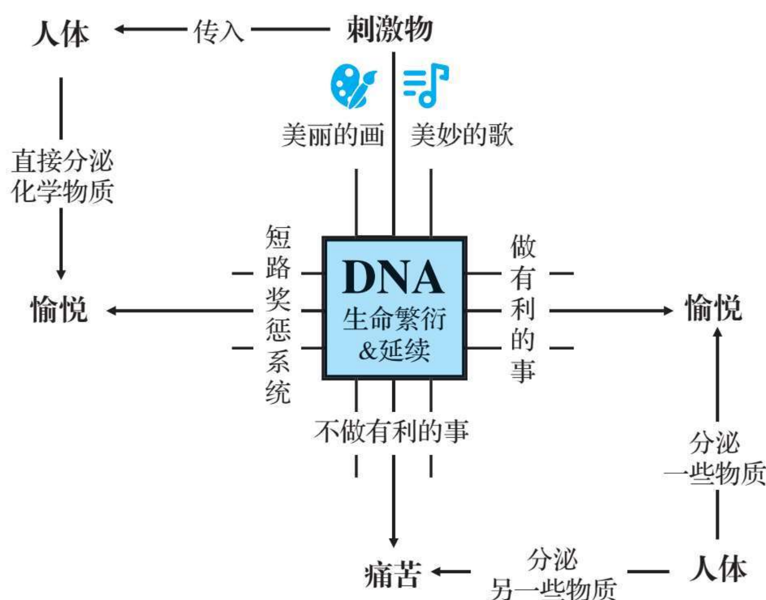


图3-12　艺术家为人类带来自由

DNA很想将其修复，但是这套系统的代码量实在是太庞大了，所以，几十年甚至上千年来都没能修复。

而且，通过艺术品“黑”进奖励系统分泌的化学物质，量很小，也不值得修复。

所以，几千年来，人类就利用这个漏洞和DNA的容忍，来取悦自己，在艰难的生活中，找些乐趣。

小提示

艺术家，都是黑客。他们给人类找到了自己控制化学物质分泌的方法，使人类不完全受制于DNA。

艺术家给人类带来了自由。

第4章　理解他人的底层逻辑

理解What、Why、How，才能知行合一

作为一名商业顾问，我经常会带领一些企业家开私董会。每一次开私董会，都会有一位学员提出自己在企业管理过程中遇到的问题，并接受大家的询问，大家会给他一些帮助和建议。

开了很多次私董会之后，我发现一个特别有趣、值得每一个人重视和思考的现象：很多坐在这里寻求别人帮助的人所提出的问题，并不是一个问题，而是一个答案。

举个例子。有一次，一位学员提出了这样一个问题：我怎么才能给我的高管降薪？

大家听到这个问题之后，就开始围绕着这个问题提问，比如“你给他降薪他有可能会离开，你希望他离开吗”，试图帮他找到解决这个问题的答案。但是，大家讨论了一会儿，并没有找到可行的方法。

这时候，我引导大家去思考一个问题：为什么他会提出给高管降薪这个问题呢？

这位学员解释说，他的公司快上市了，有一次接受访谈，对方问公司的愿景是什么，价值观是什么，战略方向是什么，未来要做什么事情，谁知道他公司的五个高管的回答都不一样。

这让他特别恼火。这五个高管都是他花了大价钱从外面请来的，但是业绩做得都不是很好，远远没有达到他的预期。加之，这五个人对公司的愿景、价值观等问题的认识，居然都没有达成一致。所以，他决定

给他们降薪，因为他觉得，他们不值现在的价钱。

在这种情况下，他才提出了这次私董会上所问的问题。

了解了前因后果之后，大家才知道，原来“给高管降薪”其实并不是他的问题，而是他想出来的能解决问题的答案。

我们往下深挖一层，公司业绩不好、高管的认识没有达成一致，才是他真正的问题。而给高管降薪是他认为的能解决这个问题的答案。

但是，给高管降薪，真的是解决这个问题的答案吗？如果大家按照他的思路，帮助他解决了如何给高管降薪这个问题，那么也许并不能给他真正的帮助，反而会给他的公司带来更大的麻烦。

所以，他提出的其实并不是真正的问题，而是一个他试图用来解决真正问题的答案。这种时候，盲目地顺着他的思路去回答他的问题，可能反而会害了他。我们应该做的，是先去理解他为什么会提出这个问题。

我们描述一件事情，有三个角度：

What（是什么）；

Why（为什么）；

How（怎么办）。

这是三个非常神奇的词，很多人在表达中容易混淆它们，最后就会变成这样的情况——我觉得我表达得很清楚，但是对方却完全没听明白。

在那位学员的问题“如何给高管降薪”中，给高管降薪，是What；如

何给高管降薪，是How。What，成了Why的答案；而How，成了What的答案。

在理解What和解决How之前，更重要的是，需要首先理解Why。理解了Why，才能找到他所面临的真正问题。

重新定义这个真正的问题之后，再去找到What和How，这个Why才能被解决。否则，问题可能会越来越严重。

如果在描述事情的时候，能把What、Why、How区分清楚，对一个人来说，就是一个巨大的提升。

鸡同鸭讲，只因混淆了What、Why、How

在一次私董会上，我问一位学员：“你的公司是做什么的？”

他想了一会儿，回答说：“我们公司能够帮助合作伙伴用最快的速度赚到更多的钱。”一句话就把公司的价值讲完了。他觉得自己讲得言简意赅，非常清楚准确。

但是，我问其他学员：“你们听明白了吗？”大家一头雾水，都说没听明白。

为什么呢？

因为大家想听到的是“What”，而不是“Why”。

我问学员的问题是：“你们公司是做什么的？”如果让你来把这个问题归类，它到底属于What、Why、How中的哪一类问题？

如果是关于What的问题，则应该是向：“你们公司做的是什么事

情？”

如果是关于Why的问题，则应该是向：“你们公司为什么做这些事情？”

而如果是关于How的问题，则应该是向：“你们公司是怎么做这些事情的？”

显而易见，我问他的问题是What的问题。这个时候，他只要回答他们公司具体是做什么事的就可以了。

比如，如果这位学员的公司是做冰激凌的，就回答说：“我们公司是做冰激凌的。”

那么，如果别人问你的是关于How的问题，如“你的公司是怎么赚钱的呢”，那么你该怎么回答呢？你可以回答说：“我们通过分销商，最终卖到客户手上。”如此等等。

如果别人问你的是关于Why的问题，如“你的公司为什么可以做得很好”，这时候，你再来告诉对方，你们公司的价值是什么，你们用的原料比别人好，等等。

而那位学员回答说“我们公司能够帮助合作伙伴用最快的速度赚到更多的钱”，这是公司的价值所在，是Why的答案。

我们问了一个关于What的问题，却得到了一个Why的答案，所以，最终大家都没有听明白。

这就是这次沟通的问题所在。

我们常说的“鸡同鸭讲”，很多情况下，其实都是因为混淆了What、

Why、How。

所以，在沟通的时候，你一定要搞清楚，对方想听的是What、Why还是How，而你自己所表达的是What、Why还是How。

只有当你所表达的和对方想听的相匹配，你们的沟通才是有效的。

怎么才能做到知行合一

理解了What、Why、How，我们再来理解一个更深入的问题：什么叫作“知行合一”？

很多人说，听过很多道理，却依然过不好这一生。通俗点说就是，我什么都知道，但我就是做不到。

领教工坊创始人肖知兴教授说过，知和行之间隔着两个太平洋。而王阳明却说，知和行一定是合一的，如果不是，那么说明你并不是真的知道。他们俩到底谁说的对？

在我看来，他们两个的观点都对，我都赞同。

到底什么叫“真的知道”？如果让我来定义，“真的知道”，就是你必须同时掌握What、Why、How（见图4-1）。

举个例子。“吃蔬菜有益健康”，这是一个知识。但你知道了这个知识后，你会每天都多吃蔬菜吗？不一定。这就是知和行的差距。

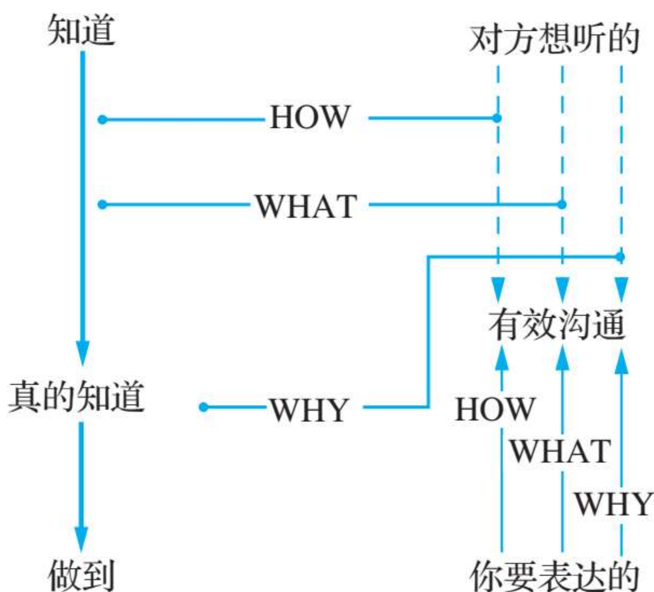


图4-1　理解What、Why、How，才能知行合一

为什么会有差距？因为你只知道了What——“吃蔬菜有益健康”，但是这并没有解决Why的问题，这就会导致你没有动力去做这件事。

假如有一个人，每天吃得很油腻，导致血管出现了栓塞，生了一场大病，不得不住院治疗。康复之后，医生告诉他，以后一定要少油少盐，多吃蔬菜。这时候，他就会很乖地天天吃蔬菜。

为什么？

因为生病住院这件事，给了他一个强大的理由，让他意识到吃蔬菜对他来说有多重要。

所以，只知道What，却不知道Why，就没有动力。理解了Why，才有可能做到知行合一。

但知道What，也知道Why，这也不够，你还得知道How。How，

就是做事的方法和步骤。

你知道努力就能成功，但是应该怎么努力呢？你知道吃蔬菜有益健康，但是怎么吃呢？吃哪些蔬菜？怎么配比？一次吃多少？

不知道How，就好比给了你一碗鸡汤，却没有给汤勺。这也是知行无法合一的重要原因之一。

肖知兴教授说，知和行之间隔着两个太平洋。在我看来，这两个“太平洋”，一个是Why，另一个是How。

如果只知道道理本身（What），而不知道为什么（Why）和怎么办（How），我们确实过不好这一生。

只有当你真的把What、Why、How这“黄金三问”同时解决了，你才能真正做到王阳明所说的“知行合一”。

解决了Why，What和How才真正有意义

在工作中也是如此，你必须完全理解What、Why、How，才能真正解决问题。

比如，当你教员工一件事情该怎么做的时候，可能你告诉他第一步、第二步、第三步……说了一大堆，他还是没学会。为什么没学会？因为你没有帮他解决Why的问题——“为什么我要这么做？”没有解决Why的问题，他就会动力不足，没有学习的欲望。

所以，光教怎么做是没有用的，在这之前，你要先解决Why的问题。

这也是为什么在打仗时将军一定会动员士兵，告诉他们“我们到底为

什么而战斗”。他也许会说：“敌人抢夺了我们的领土，杀光了我们的亲人，我们要把领土夺回来，为我们的亲人讨回公道，正义一定会战胜邪恶！”这就是在帮士兵解决Why的问题。否则，打起仗来，士兵们可能都是心虚的，怎么能打胜仗呢？

同样的道理，企业为什么一定要有愿景？

企业的愿景也是在解决Why的问题——“我们今天这么辛苦地工作，到底是为什么？”

只有真正解决了Why的问题，员工们在遇到困难的时候，内心才会有强大的动力，坚持到底，否则很容易就会放弃。

解决Why的问题之后，What和How才真正有意义。

小提示

What、Why、How，是“黄金三问”，密不可分。没有Why，就没有动力，What和How也就没有意义。没有How，就只是鸡汤，再多道理也只是体现在纸面上。

所以，要想真正了解一件事，只知道What是不够的，你必须同时理解Why和How。

在沟通中也同样，你一定要搞清楚对方想听的是What、Why还是How，而自己所表达的是What、Why还是How。当你所表达的和对方想听的相匹配，你们的沟通才是有效的。只有真正理解了What、Why、How，你才有可能做到“知行合一”。

愿我们都能知道很多道理，也能过好自己的一生。

幽默，是溢出的智慧

值得膜拜和学习的大师很多，明茨伯格就是其中一位。对于明茨伯格，除了他的学术成就（比如我最喜欢的那本《战略历程》）之外，我最为叹服的，就是他那种“犀利的幽默”。

比如，在2020年出版的《写给管理者的睡前故事》这本书里，写到“时代变革”时，明茨伯格说：“当一位CEO坐在笔记本电脑前准备一篇发言稿，电脑会自动打出这些字，‘我们生活在大变革的时代’。之所以如此，是因为在过去50年里，几乎每篇演讲稿都以这句话开头，这点从来没变。”

读到这一段，我会心一笑：还真是！当然，现在的科技进步了，电脑会多给你几个选择。比如“这是最好的时代，也是最坏的时代”，或者“有一个你永远打不败的对手，就是这个时代”，等等。我有点羡慕，他是怎么想到“电脑自动打字”这个梗的？这个表述太生动了。

再比如，写到“思考先行”时，明茨伯格说：“想想你一生中最重要的决定——寻找伴侣，你是思考先行的吗？①列出你希望未来伴侣拥有的一些品质，如聪明、漂亮、羞涩；②列出所有的可能人选；③然后进行分析，根据上述标准给每位候选人打分；④最后你把分数加起来，看谁胜出，并告知这位幸运的女士。可是，她告诉你，‘在你忙活这些的时候，我结婚了，现在已经有几个孩子了’。”

读到这一段，我笑出了声。

我甚至有些嫉妒——这就是智慧。以明茨伯格的智慧，写这些话题，举重若轻，游刃有余，满到溢出。而那些溢出来的智慧，就变成了

幽默。

幽默的三种理论

到底什么是幽默？

关于幽默，学术界已经有了不少研究。但是，至今没有让所有人信服的解释。

主流的理论，大概有三种。

第一种是优越感理论。

简单来说，就是我通过创造一个失败者，让你感觉自己就是成功者，从而产生心满意足的优越感。

比如你说："润总，最近你的文章水平越来越差了，怎么回事？"

我可以把你怼回去："你哪只眼睛看到我的水平变差了？"

但这样做的前提是，我打得过你。如果打不过你，这不是一个好的回复。

我也可以回复："那可不是一般的差。我昨天读自己的文章吐了三回，今天吐了两回。"

这时，你可能会会心一笑，心想：他还挺幽默的。这个尴尬的对话，就化解了。

请注意，为什么你会笑：因为我把自己描述成一个离谱的失败者，让你有了优越感。

第二种是错愕感理论。

简单来说，就是在两条逻辑线交叉的地方突然来一个“脑筋急转弯”。

比如你说：“润总，我如何才能在一个月内拥有1000万元？”

我可以回复：“你痴心妄想，醒醒吧，放弃不劳而获的美梦吧。”

但这么说的前提，还是我要打得过你。不然你恼羞成怒起来，我会很惨。

我也可以回复：“这很简单，你只要闭着眼睛随机买100只股票就行了。别问投资经理，他们没用。这样，不需要一个月，你的1亿元资产就可以变成1000万元了。”

这就是两条逻辑线交叉，一条是从0到1000万元，一条是从1亿元到1000万元。你说着说着，突然转弯，让他产生了一种出其不意的错愕感，以及随之而至的惊喜感。

第三种是释放感理论。

简单来说，就是用“危险”给你制造紧张感，再用“安全”释放掉它。

比如你说：“你觉得我的公司还有救吗？”

我可以回复：“瞎操心啥？你的公司好着呢。专注于产品和员工，做你自己能改变的事情。”

这么说，就太平淡无奇了。

我还可以回复说：“这很难说，你的公司现在非常危险。你必须立刻

做出改变，否则你的公司一定活不过3个月。我刚才注意到，你公司的营业执照还有3个月过期。赶快去延长，不然公司就要关门了。”

这就是先用“危险”制造紧张感，然后用“安全”将其释放。

这三种关于幽默的理论，你觉得哪一种才是真正的起源呢？

我不知道。也许都是呢。

但是，这三种对于幽默的研究，都是从“效用机制”的角度进行的研究，而不是从“能力来源”的角度进行的研究。

什么意思？

幽默，是举重若轻

不管你要给人制造的是“优越感”“错愕感”还是“释放感”，都需要一种稀缺的能力，甚至是天赋，那就是智慧。

我看过一档综艺节目，挺有感慨。这档综艺节目邀请了一位曾经无人不知的小品演员，当时这位演员已经60岁了，你从她的身上，能看到优雅、慈祥、美好，但是再也看不到那种幽默感了。她对在场的其他喜剧演员慈祥地说：“我60岁了，我枯竭了。这也是为什么我再也不出来演小品了。我退休了。你们也都会有这一天。我希望你们能珍惜今天的才华。”

我当时特别感动，感动于她的真诚，感动于她对岁数带来的才华枯竭的淡定。

那什么是才华枯竭？就是你的大脑已经无法勾画出一个活灵活现的、得体的失败者的画面了，无法同时处理两条、三条甚至更多条逻辑

线然后急转弯了，无法在面对令人头大的问题时还有多余的精力来制造紧张感再释放了。

看到这个片段时，我感觉到才华乃至智慧是多么宝贵的财富。

只有当你的智慧多到溢出时，才有幽默感。幽默，是溢出的智慧。

所以，我在选择读某个人的书，或者听某个人的演讲时，有一个不太“科学”的标准，就是看这个人的表达有没有幽默感。

因为，只有他对他所谈论的话题举重若轻，动用20%的“CPU”就能给你讲清楚时，他才有余力“炫耀”他的幽默感（见图4-2）。

当一个人的表达格外紧绷的时候，你能体会到他已经把“CPU”用到了120%，但你还是不明白他在说什么，那这个人对他所谈论的话题的驾驭能力，可能远低于他对自己的评估。

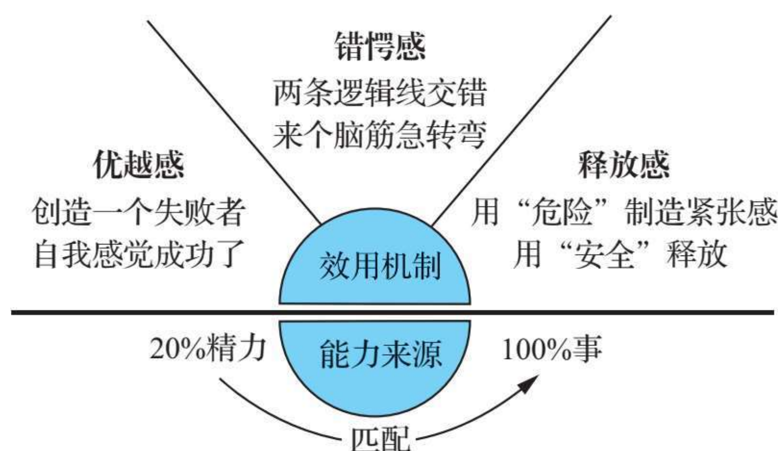


图4-2　幽默，是溢出的智慧

我用这个标准，也看了看我自己写的东西——我只是一个勤奋的思考者。我的智慧，还装不满一个罐子。在讨论芝麻大小的事情时，我充

满了幽默感。可是讨论到一个橙子那么大的事情时，我就只剩逻辑了。讨论到西瓜那么大的事情时，我常常费尽全身力气，一直紧绷着。

这时，你才能体会到，当81岁的明茨伯格出版了一本充满了“犀利的幽默感”的《写给管理者的睡前故事》时，我是多么羡慕和嫉妒。

小提示

关于幽默，学术界主流的理论大概有三种：优越感理论、错愕感理论和释放感理论。

不管你要给人制造的是“优越感”“错愕感”还是“释放感”，都需要一种稀缺的能力，甚至是天赋，那就是智慧。只有当你的智慧多到溢出时，才有幽默感。幽默，是溢出的智慧。

所谓洞察本质，就是会打比方

作为一名商业顾问，我经常有幸遇到很多企业界的高手。一些晦涩难懂的商业理论，他们总能基于对商业世界的深刻洞察，轻描淡写地打个比方加以解释，让人拍案叫绝。

洞察本质的人，都会打比方

青岛啤酒前董事长金志国，就是打比方的高手。

我曾带领参与“问道中国”项目的企业家们在青岛啤酒调研，其间，我们有幸请金志国老师进行了分享。很多同学听后都表示如醍醐灌顶，甚至有同学表示受到了极大的震撼。

比如，有同学问金老师如何招人、如何用人的问题。如果在商学院，这是一门关于人才“选育用留”的管理课程，很复杂，涉及很多点。单从人力资源角度来说，就可以划分为规划体系、招聘体系、用人体系、薪酬体系、激励体系、培训体系和留人体系，等等。

可金老师是如何回答的？他说：“如果你做箱子，就要找樟木；要打口棺材，就要找金丝楠木；要是做门窗，找松木就好了。”

同学们听后，拍案叫绝。

在商学院，老师讲的用人所长、因材施教的课，你听起来可能会觉得枯燥、空洞。但听金老师这样一说，你就会觉得特别精辟。

为什么？

箱子、门窗就是你要招募的职位，如果你招的人达不到标准，就会

互相不匹配。低于标准不行——拿松木做箱子，效果肯定不好；高于标准也不行——拿黄花梨做火柴，那怎么行？反过来，用人也一样，如果你的员工是松木，你就把他做成“门窗”好了；是樟木，你就把他做成“箱子”；是黄花梨，那一定要把他打造成“精美的家具”。

再比如，小公司成长为大公司要经历三个阶段，也就是我们通常说的“企业生命周期”。对此，金老师是如何打比方的呢？

他说，创业初期，你的公司就是草本植物，生命力顽强，给点阳光就灿烂。公司依靠什么？靠创始人。其他员工都是助手。度过了创业期，你的公司就成了灌木，比草高大，发展良好。这时，公司还能只依靠创始人吗？不能了，要靠团队。那公司再发展壮大呢？这时，公司就是乔木，是参天大树了。到了这一时期，公司再也不能靠创始人、靠团队了，而是要靠系统（见图4-3）。

金老师把“企业生命周期”用植物做了一个形象的比喻，就让我们对企业的不同阶段有了一个清晰的理解，并知道了企业在不同阶段应该依靠什么、做什么。

金老师信手拈来打比方的例子还有很多。

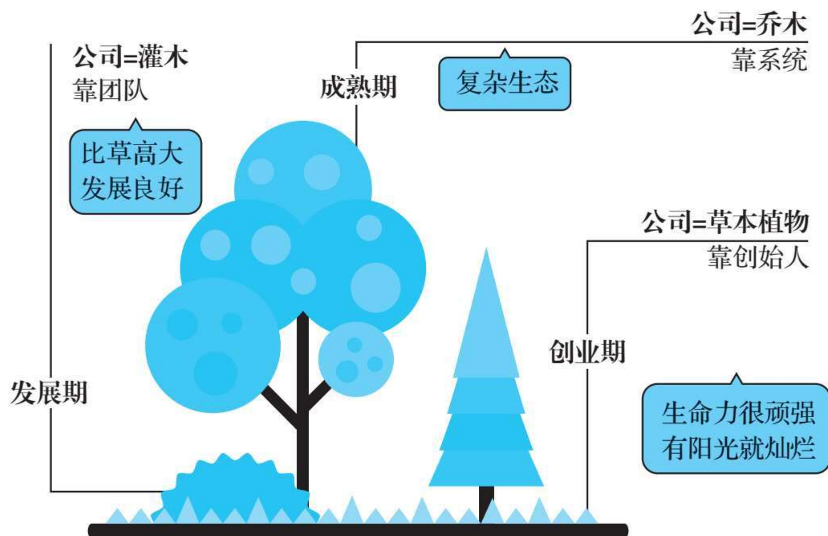


图4-3　企业生命周期

比如，很多企业家对企业治理的一些概念不太理解，比如系统结构、战略、市场、产品、品牌等。

金老师说："企业就像一棵大树，树根就是系统结构，树干就是战略，树冠就是市场，果实就是产品，叶子就是品牌。"如图4-4所示。

为什么树根是系统结构？树根从土壤中汲取养分，是这棵大树的基础保障，而系统结构也是一家公司的基础，结构不对，一切都不对。所以，树根是系统结构。

为什么树干是战略？树干把养分输送给树枝、树叶，树枝、树叶直接或间接地依附在树干上。草、灌木没有树干，那是因为那时候公司还小，没有战略是最好的战略。但当一家企业成长为大树，变成了乔木，战略就变得非常重要，它将为公司指明方向。所以，树干是战略。

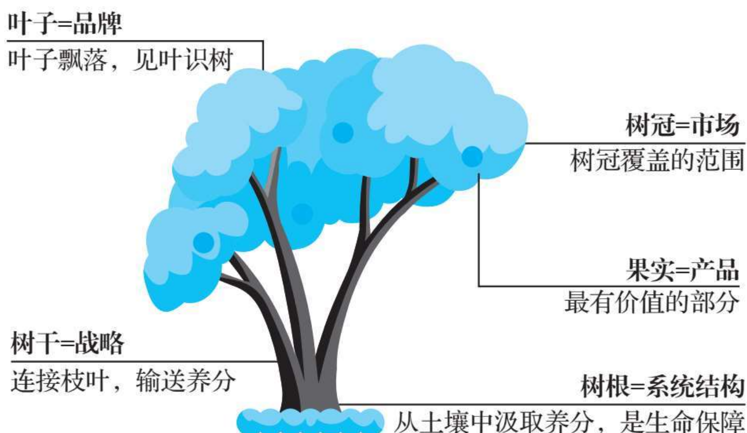


图4-4　系统结构、战略、市场、产品与品牌

为什么树冠是市场？你的树冠能覆盖多大的范围，就代表你的市场规模有多大。所以，树冠是市场。

为什么果实是产品？你想把你的产品卖给用户，那么它一定是你最好的东西，是对用户有价值的东西，而一棵树最有价值的部分就是果实，它有营养。所以，果实是产品。

为什么叶子是品牌？叶子非常多，很轻，还会经常散落，能飘很远。别人可能没看到你这棵大树，但是，看到叶子就知道了你是棵什么树，结什么果。所以，叶子是品牌。

金老师的比喻，把企业治理的一系列概念说得活灵活现，一下子就让学员们对系统结构、战略、市场、产品、品牌有了更清晰、更深刻的理解。

所以说，洞察本质的高手，都是打比方的高手。

如何打好一个比方

你可能会问：为什么洞察本质的高手，都会打比方？我们该如何掌握这种能力？

“打比方”的能力，本质上是一个人洞察事物本质的能力。

打好一个比方，要经过三个步骤：

第一步，洞察复杂、陌生事物的本质；

第二步，匹配到大家熟悉的事物；

第三步，用熟悉的解释陌生的。

可见，要想打好一个比方，你需要对两种事物都能洞悉本质，你不仅要知道这个陌生、复杂的事物的本质是什么，还要知道身边最熟悉的事物的本质是什么。

金志国老师超强的洞察事物本质的能力，以及多年的青岛啤酒公司管理经验，让他对企业治理、管理的本质洞若观火，所以他才能把这些复杂、晦涩难懂的概念，用非常通俗易懂的比方，游刃有余地解释清楚。

除了金志国老师，我遇到的其他有洞察力的人，也都是打比方的高手。比如，小米集团的联合创始人刘德。

小米的智能家居有很多设备，比如电视机、路由器、门禁、电饭煲、扫地机器人、空气净化器等，它们都可以用一个统一的App来控制。这个App就相当于所有小米家居产品的遥控器。

于是，这个遥控器就变成了一个非常大的入口。这个入口到底可以创造什么价值呢？它会提示你家居产品的现状，你还可以直接在上面购

买耗材。

比如你家空气净化器的滤芯需要更换了，或者扫地机器人的刷子需要更换了，它会实时提醒你，你可以直接在App上一键购买。如果将来有了小米智能冰箱，可能它还可以帮你订鸡蛋、订牛奶等。一个遥控器，就可以带来很多购买行为。

这个我花了200多字讲清楚的概念，刘德用5个字就讲清楚了——“遥控器电商”。你是不是一下子就明白了这个管控所有小米设备的入口的价值，并且还感觉特别透彻和形象？他深刻洞察了这件事情的本质，然后联系到人们耳熟能详的某个东西上，让你更好、更快地理解。这是一种非常强大的能力。

在小米的生态链中，有很多既不“高科技”也不“智能”的产品，它们没有传感器、没有软件，有一些甚至就是日用品，比如毛巾、床垫等。对此，很多人疑惑不已：小米不是要做“科技界的无印良品”吗？怎么真的做起无印良品的产品来了？说好的“科技”呢？

刘德说，这类生意对小米来说，是“烤红薯生意”。

小米发展到今天（2017年），已经有5亿多用户了，其中4亿多是活跃用户。他们除了需要小米手机、充电宝、手环等科技产品之外，也需要毛巾、床垫等高品质的日用品。与其让这些流量白白流失，不如把这些流量转化成营业额。就像一个火热的炉子，它的热气散就散了，不如借助余热顺便来烤一些红薯。

这就是“烤红薯生意”。短短5个字，就把这个事情概括了，通俗易懂而又透彻传神。

至于到底烤哪些“红薯”呢？刘德又有一个比方，叫“生活耗材”。

你会发现小米的日用品，尤其是服装类，却是一些标准化、差别小的产品，比如毛巾、袜子、T恤等，没有差别比较大的产品，比如时尚服装、童装等。这是为什么？

刘德说："我理解的服装类产品，分为生活配饰和生活耗材。配饰是生活的装饰品，它是为了适应不同场合，追求的是差异化，而耗材是标准化的，就像打印机的墨盒，一次可以买一打，追求的是实用性和品质。袜子、毛巾之类的产品，就是服装类产品里面的耗材，这个市场的需求正在增长。比如，美国人平均每年用12条毛巾，而中国人平均每年用1～2条，14亿人可能会出现140亿条毛巾的年增量。既然存在这样巨大的市场，这个行业是完全可能出现一个巨头的。所以，小米瞄准了生活耗材的市场。"

"生活耗材"4个字，就把这件事清楚地讲明白了。

"遥控器电商""烤红薯生意""生活耗材"，刘德用这几个比方，简单、透彻又鲜活地讲清楚了小米的几个商业逻辑，让我深深叹服。再比如，我经常拜访学习的峰瑞资本创始合伙人李丰。

近年来直播带货很火，不但我们熟悉的薇娅、李佳琦直播带货热度不减，就连互联网第一代网红老罗以及很多CEO也纷纷开始直播带货，更别提娱乐明星了。

关于直播带货，李丰有个比方，他说直播带货就是"有声有色的聚划算"。

你听完之后想必也会连连赞叹：原来直播带货就是这样啊！

这说明李丰已经看透了直播带货的本质，然后用一两个我们熟悉的词讲出来，让你一下子就觉得清楚明了。

所以，要想打好比方，最重要的能力就是洞察事物本质的能力。

因为只有挖掘出事物的本质之后，你才能联系到一系列大家熟知的事物，打出精妙的比方，四两拨千斤地讲清楚背后的逻辑。

小提示

解决一个问题的办法有1000种，但最有效的一定是洞察本质的那一个。

如何打好比方，需要三步：

第一步，洞察复杂、陌生事物的本质；

第二步，匹配到大家熟悉的事物；

第三步，用熟悉的解释陌生的。

打比方这个能力，是一种非常高级的能力。因为会打比方，说明你能同时理解两种事物（复杂、陌生的事物和熟悉的事物）的本质。只有这样，你打的比方才能让人拍案叫绝。

边界感的本质，是对所有权的认知

在与人交往时，总有一些人会让你感觉如沐春风，交往起来非常轻松。但也总有一些人，常常会给你压力，让你忍不住皱起眉头。

他们经常会问一些让你无法回答的问题，比如“你每个月赚多少钱啊”，或者提一些你没有办法答应的要求，比如“你帮我做一下这件事呗！不帮，你就不够朋友”……我们都不喜欢跟这样的人交往。

他们的问题主要出在哪里呢？

你不能直接定性说这样的人很自私，人品很差，不是好人。他们做出这样的行为，大概率并没有什么恶意，只是因为他们太没有边界感了。

什么是边界感

什么叫作边界感？

你和一个朋友面对面聊天，你会发现，你们之间总会保持着一个心理安全距离。一旦你走近一点，稍微越过边界，对方就会本能地往后退。这就是边界感使然。

边界感的本质，是对所有权的认知。你要知道，什么是你的，什么是他的。你在你的范围内做事，他也在他的范围内做事，如果要跨越边界，就需要先征求对方的同意（见图4-5）。

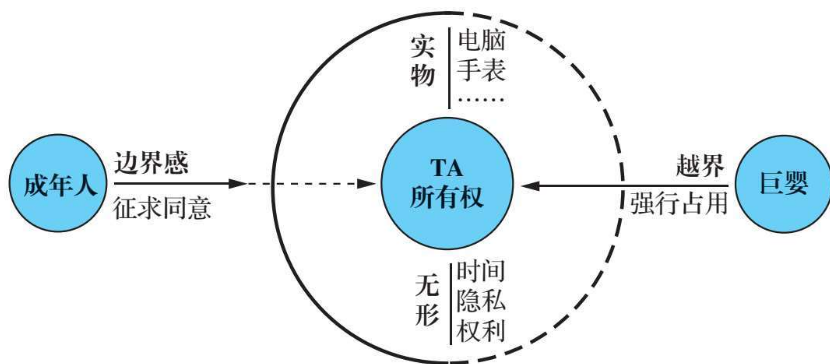


图4-5　边界感的本质是对所有权的认知

就像两个国家，中间有一条边界，你想跨越边界去别的国家采果子，需要先征求对方的同意。你不能看见别人那里有果子，觉得不采浪费，就直接过去采了。

拥有边界感的核心要求，首先是你要识别什么是边界，其次是你懂不懂“要在边界内做事，越界需要先征得对方同意”这个基本礼仪。

婴儿是没有边界感的。在他出生时，他认为他和妈妈是一体的，他不清楚什么是“我的”，什么是“别人的”。等他慢慢长大一些，他才会渐渐认识到，原来自己和妈妈是两个不同的个体。这个时候，他的边界感才会逐渐形成。

武志红老师打过一个比方，他说，有些人虽然长大了，但心理上还是一个婴儿，这样的人就叫作“巨婴”。他分不清楚什么是自己的，什么是别人的。因为在他小时候，他的妈妈没有让他认识到什么是清晰的边界。比如，妈妈正在喝一杯饮料，儿子看到之后，直接拿过来就喝掉了。这个时候，有的妈妈可能不会说什么，觉得这很正常，觉得自己的就是儿子的。

但如果是在一些所有权意识比较强的家庭，这样的事情就不会经常

发生。通常，孩子都会先问一下妈妈："这杯饮料我可以喝吗？"得到妈妈的同意后，他才会把饮料喝掉。当他问这句话的时候，他的心里是有边界感的。他知道虽然自己跟妈妈很亲密，他想喝妈妈也一定会让他喝，但还是要先征求妈妈的同意，因为这是妈妈的饮料。

如果一个人在小的时候没有形成这种意识，长大之后，他就会因为缺乏边界感，在生活、工作中四处碰壁。

关系再好，也不能越界

比如，在公司中，明白如何和上级、员工打交道，知道什么样的决定应该由谁来做，这就是一种边界感。

一个有边界感的人，会知道有些决定应该由上级来做，有些决定应该由员工来做。如果要跨越边界，就需要先征得对方的同意。然而，有些老板在管理员工的时候却意识不到这个问题。

举个例子。假如有一位老板，他的公司正处于飞速发展阶段。然而，有一天，他的一位非常得力的下属却突然决定要辞职。

老板问他："你做得这么好，为什么要辞职呢？"

下属回答："因为我的太太想要离开这个城市。虽然我也很想留下来，但是我还是决定跟我太太一起走。"

这位老板就说："那你就离婚呗，事业比家庭重要多了，你留下来前途无量啊！为了家庭而放弃这么好的前途，太可惜了。"

你看，这个时候，这位老板就越界了。

他没有意识到离不离婚应该由别人来决定，跟公司没有关系。他说

的这番越界的话，只会让别人陷入很尴尬的局面。

人际交往中，我们也经常会遇到这样的情况。假如你在一个会议上认识了一位新朋友，起初，大家都很有礼貌，互相介绍自己的公司、职业，互相交换名片。聊着聊着，对方突然问你："你一个月挣多少钱啊？"这个时候，你一定不想搭理他了，因为他越界了。

有的人甚至会继续跟你说："我一个月赚3万块，你呢？你一个月挣多少钱？我告诉你了，你也告诉我吧。"这就更不礼貌了。一个月赚多少钱，这属于个人隐私。隐私的所有权属于自己，别人不应该主动询问。如果你主动告诉别人自己一个月赚3万块，这说明你愿意把自己的所有权分享给别人，但这并不意味着别人一定要跟你交换。

有的时候，你可能还会遇到这样的情况：朋友在微信上问你一些问题，如果你正好不忙，他的问题也比较简单，你就顺口回答了。但有的时候你特别忙，可能就不会及时回复他。他立刻打电话找你："我看你没回，我就打个电话问问你。"这时候，你可能说："我现在不方便接电话，有什么问题你先微信留言，我方便的时候再回你。"这本来是很正常的情况，但是对方却恼羞成怒："你太不把我当朋友了！我一直认为你是特别好的人，看来我看错人了！"

这也是典型的缺乏边界感。

别人的时间的所有权属于谁？属于他自己，你并没有权利占用。你一旦要占用别人的时间，就需要经过对方的同意。强行占用，就属于越界。

守住边界

大家一般都分得清楚物品的所有权，比如每个人都很清楚这块手表是你的、那台电脑是我的。但是，时间、隐私、权利……这些无形东西的所有权，很多人却分不清楚。

举个例子。公司开会，讨论一件事情应该怎么做，大家各抒己见，争得面红耳赤。讨论完之后，老板拍板说："我们最终决定这样做。"这时候，一位持反对意见的员工站起来了，说："我不同意，真的不应该这样做，这样做是错的……"

这位员工就越界了，为什么？

因为发表建议是员工的权利，但是，做决定是老板的权利。大家要分清楚各自都有什么权利，也就是要有边界感。你可以参与讨论，发表建议，但是如果老板最终没有采纳你的建议，你也要接受。

这时候，你的正确做法是什么？你可以保留自己的看法，可以不同意老板的决定，可以不被老板说服，这是你的权利。但是，你要执行老板的命令，因为这是你的工作职责。

讨论的时候你可以充分发表意见，但是一旦老板做了决定，你就要坚决执行。这就是边界感。

和别人沟通交流的时候也是如此。表达的权利是你的，接受的权利是对方的。你说的观点，对方可以不信，可以不同意，也可以不接受，但是你有表达的权利。对方不能因为他觉得你说得不对，就不让你开口。同样，你也不能因为对方不同意你的观点，就想尽办法强迫对方必须接受。这就是边界感。

写文章也是如此。我有表达的权利，我可以在文章中表达我的观点，但是我没有让你接受的权利。所以我就不能说"你必须怎么做，如果

你不这么做，就会怎么样”。如果我这样说了，就是一种越界。我只能说，对于这件事我是这么看的，如果是我，我会怎么做，希望能对你有点帮助。这时候，接不接受的权利依然在你手上。这就是边界感。

小提示

边界感的本质，是对所有权的认知。你要知道，什么是你的，什么是他的。你在你的范围内做事，他在他的范围内做事，如果要跨越边界，就需要先征求对方的同意。

大家一般都分得清楚物品的所有权，但是，时间、隐私、权利……这些无形东西的所有权，很多人却分不清楚。不管是在生活还是工作中，边界感都非常重要。很多让人不舒服的举动，通常都是因为对方越了界。所以，我们要时刻训练自己的边界感，注意不要侵犯别人的边界。这是一个成年人应有的基本修养。

否则，没有边界感的人，即便长大了，也会是一个不受欢迎的“巨婴”。

每个创业者背后，都有大量多巴胺的支撑

仇子龙老师是中国科学院神经科学研究所高级研究员、博士生导师，他的基因科学课程令许多人受益匪浅，其中也包括我。

许多人对神经科学感到陌生，但其实它与我们的生活紧密相连，例如多巴胺支撑着每个有目标的人不断攀登；内啡肽使我们在运动中获得愉悦感；血清素能让人感到单纯快乐，减少抑郁。

我曾尝试寻找商业和神经科学领域的结合点，通过与仇子龙老师的一次对谈，我找到了一些答案。

行动催化剂：多巴胺

在对谈中，我先给仇子龙老师讲了我们商学院的一个经典案例。

你想去商场买一个电钻，但其实你的真实需求是打个孔——因为要打孔，所以买电钻。我们顺着这个思路继续往下深究就会发现，打孔是为了把照片挂在墙上，而挂照片是为了回忆美好时光。到最后，你会发现，最深层的需求其实是美好时光带来的多巴胺分泌。

你看，买电钻的需求背后竟然是多巴胺分泌。从这个角度来说，所谓的“满足用户需求”，已经涉及神经科学层面了。

于是，我向仇子龙老师提出了第一个问题：“从您的专业角度来看，多巴胺是什么？有什么作用机制？”

仇子龙老师告诉我，多巴胺是人在确定动机后，支持着他不断攀登、享受过程、完成目标的化学物质。

举个例子。一个创业者非常热爱一项事业，想把一家公司做上市，这是他的明确动机，因此这时他脑中的多巴胺是最多的。

但创业的过程很艰辛，遇到了很多困难：没时间陪家人，为公司各种事发愁，等等。所以，他在创业时是不开心的。但多巴胺的分泌使他产生了一种特殊的满足感，因此他觉得自己很享受创业过程。

而一旦把公司做上市了，他脑中的多巴胺就没了。这个目标达成后，他就需要重新寻找更高的目标。

所以，多巴胺对人是很重要的。它让我们在有动机去做一些事情时，可以享受这个过程。我们的人生需要不停地攀登，而多巴胺是支撑着我们攀上去的重要物质。

但需要注意的是，一旦动机的方向不对，多巴胺系统就可能会被控制或“劫持”。比如打游戏，这种行为有一个很明确的特点——有很强的动机性。一个痴迷游戏的人要通过不停地打游戏去获得开心、满足的感觉。这时，他们的多巴胺系统就是被劫持的。

很多人误以为是多巴胺给人带来了快乐，但其实多巴胺与快乐无关。

快乐源泉：内啡肽、血清素

那么，什么化学物质才和快乐相关呢？内啡肽。

我们的大脑里会分泌一些内源的、类似吗啡的物质，也就是内啡肽。它能刺激我们的大脑，让我们觉得很开心。

内啡肽很有特点，它和多巴胺不同，不需要有很强的动机。比如日

常吃辣就可以刺激大脑产生内啡肽，只不过这种刺激性相对较弱。跑步也能让大脑产生内啡肽，但得持续跑很长时间。在跑步的过程中你能感觉到，大脑在运动时能得到比较温和的刺激，其作用物就是使我们开心的内啡肽。

能使我们快乐的还有另一种化学物质——血清素。很多人可能不知道血清素，但它是一种非常重要的化学物质。最好的控制抑郁症的药，就是刺激血清素释放的，或者说是增强血清素功能的。

仇子龙老师告诉我，清华大学的罗敏敏教授在做一些很有趣的工作——设计释放小鼠的血清素。他发现直接刺激小鼠的血清素，能让小鼠获得非常单纯的快乐。

怎样才是单纯的快乐？比如让小鼠跑一会儿后再给它喝点糖水，喝完后它马上就兴奋了，然后开始分泌血清素。喝糖水就是一种刺激，对小鼠进行不断的刺激以后，它就会获得单纯的快乐。这和多巴胺又不一样，刺激多巴胺分泌的时候，一个人是不会表现出情绪上的快乐的，但刺激血清素分泌的时候他却会获得单纯的快乐。

血清素，是让我们单纯快乐的一种化学物质。

你可能会疑惑：为什么吃糖就会开心？

因为糖是一种能量的来源。过去吃不饱饭，大家就拼命吃糖，不喜欢吃糖的人积累不了能量，自然而然就被淘汰了。喜欢吃糖的人会产生愉悦感，因此活下来了，这是一种古老的机制。

但在今天这个时代，我们不需要靠吃糖来储存能量了，所以现在吃糖都是为了获得快乐，因为吃糖就会快乐的这个机制已经形成了。

基因希望人们不断去吃糖，所以给了人们一个奖励机制——吃糖就会快乐。这样就产生了一个东西，我们可以把它想象成一张“奖励机制表”。“奖励机制表”明确地表明了做什么事会得到相应的奖励，奖励也许是多巴胺、内啡肽，或者是血清素。

仇子龙老师说，获得快乐有三种方法。一种是通过目的性很强的多巴胺，去找事情做，比如完成艰难的工作；一种是通过长时间持续锻炼去刺激分泌内啡肽；还有一种是刺激分泌能让大脑觉得单纯快乐的血清素。

这三种不同的化学物质，可以用不同的方式让人们快乐。

神经科学＝认知科学？

看到这里，相信你对神经科学已经有了一定的了解，但你懂得如何分辨吗？毕竟有人还曾将它和认知科学混淆。

我也是个门外汉，但遇到不懂的事情，我会向专业人士请教：神经科学和认知科学有什么区别？

仇子龙老师说，神经科学和认知科学都是研究大脑的，只是研究的方向不同。

认知科学家往往从宏观的角度研究人的大脑，比如大脑在做认知抉择与判断的时候，哪个脑区会出现变化。

神经科学家则从底层的基因方面入手，去研究大脑的一些功能。

听完后，我对这两者的区别有了大概的了解：认知科学就像神农尝百草，不断测试，摸索经验，最终总结出结论。而神经科学则是从基

因、原理级的角度去进行思考和研究的。

从基因脑科学看商业世界

仇子龙老师用通俗易懂的案例讲解了看似复杂的多巴胺、内啡肽、血清素，这令我十分佩服。我尝试着将这些概念和商业串联起来，发现商业中也存在一张“奖励机制表”（见图4-6）。

比如游戏公司解码了这张表，就会知道原来做这件事就能使玩家开心。于是，游戏公司把游戏设置为走两步就有一个宝箱，马上就能打个小怪，就能得多少分。看似它是在不断给你即时满足，但其实是在解码，就是利用这套奖励系统，用另外一种方式刺激你的化学物质分泌，令你产生快乐、愉悦、满足感，然后去买它的东西。

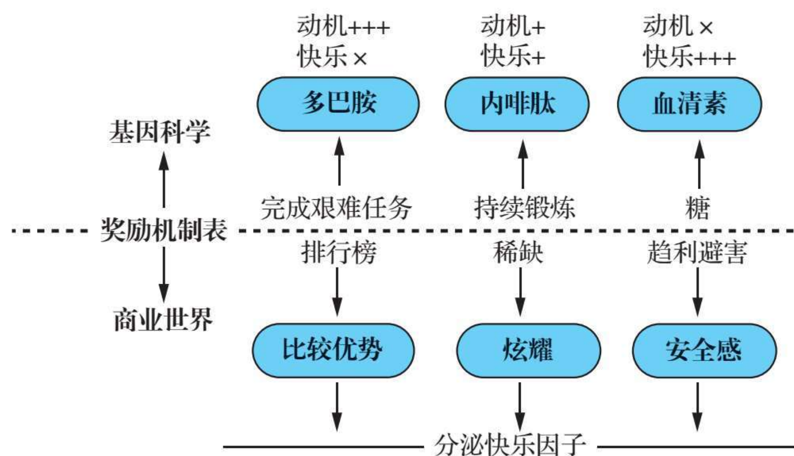


图4-6　奖励机制表

过去有一些商家会凭经验去解码。比如某些产品卖完以后，商家会分析哪个颜色和款式卖得好，用户喜欢怎样搭配。而到了现在，商家们不再只凭经验，而是会去研究不同颜色的搭配会在消费者的大脑中引起

什么样的反应。

在道德和法律允许的情况下，商家们该怎样用好“奖励机制表”呢？答案很简单，就是要研究清楚这套机制，然后用“奖励机制表”刺激快乐因子分泌。

举个例子。过去，人们为了生存要获得“比较优势”，也就是说，必须比自己的竞争对手更有优势。一旦获得比较优势之后，大脑就会分泌一些快乐因子（目前还没有科学依据，但也许有一种机制就是获得比较优势）。所以，现在游戏里有排行榜，学校里有成绩排名，连微信里都出现了步数排行榜。

一旦做出比较机制，也就有了比较优势。就像你今天走的步数不如其他朋友多了，你就会想再多走一会儿，如果步数达到前三名，你就会很开心。

在没有“奖励机制表”之前，你的快乐来自走路本身；在有了这张表之后，你的快乐就有一部分来自获得比较优势。

商业家该如何运用“奖励机制表”

如今，我们做产品，要懂得运用“奖励机制表”，让客户获得更大的快乐。

比如，电脑一开机，就显示你的开机速度战胜了85.4%的全国用户，你当时就能获得一点点快乐。从神经科学的角度来说，这就是因为奖励机制里的某些物质产生了作用。

再比如，获得安全感的快乐，也许不是来源于多巴胺，而是来源于内啡肽、血清素。因为这是被人类社会忽略的一种本能行为。

仇子龙老师说，所有的行为都可以分为本能行为和习得行为。习得行为就是我们上学后学到的那些行为，而本能行为则是趋利避害的行为。为什么避害？因为如果不避天敌，我们就要死掉了。那么，为什么趋利？因为趋利能让我们得到利益，同时还会让我们的大脑得到愉悦的满足。

这些趋利避害的本能行为，我认为就是解开现代社会商业密码的重要一步。

在商业的“奖励机制表”中，让用户更快乐的因素有比较优势、安全感，还有炫耀。

比如商业世界中的炫耀，有人喜欢买LV的包，因为它不但好看、质量好，更重要的一点是，它是LV的，LV的标识大大地印在外面。

你说这样的人是在炫耀，他们一定不高兴。但作为一个从事商业的人，你要明白他们就是通过这种本能行为的反应，来满足自己的炫耀心理。

“装”是一种美的刚需。激发别人把炫耀的本能发挥出来，会使你有机会获得商业成功。

小提示

从我与仇子龙老师的对谈中，我了解了多巴胺和动机有关，内啡肽、血清素和快乐有关。而这些的背后，是一张“奖励机制表”。这张表告诉我们，做什么事情，就会获得什么化学物质的奖励。

商业中也有这样的奖励机制，许多商家已经从“奖励机制表”中看到了用户的需求，他们运用“奖励机制表”让用户获得了更多快乐。

第5章　社会协作的底层逻辑

世界三大法则：自然法则、族群法则、普遍法则

有同学问我："怎样像一个成年人一样和世界打交道？"因为他常遇到"巨婴"和"杠精"，很难理解他们，协作也很困难，有时甚至吵得不可开交。总的来说，这类人非常不成熟、不职业。

我忍不住回复他：发生这样的事情，是因为我们在不同的法则里和对方交流。

这个世界上，有三大法则：自然法则、族群法则、普遍法则（见图5-1）。成年人懂得如何用这些法则来和对方协作，并且保护自己。

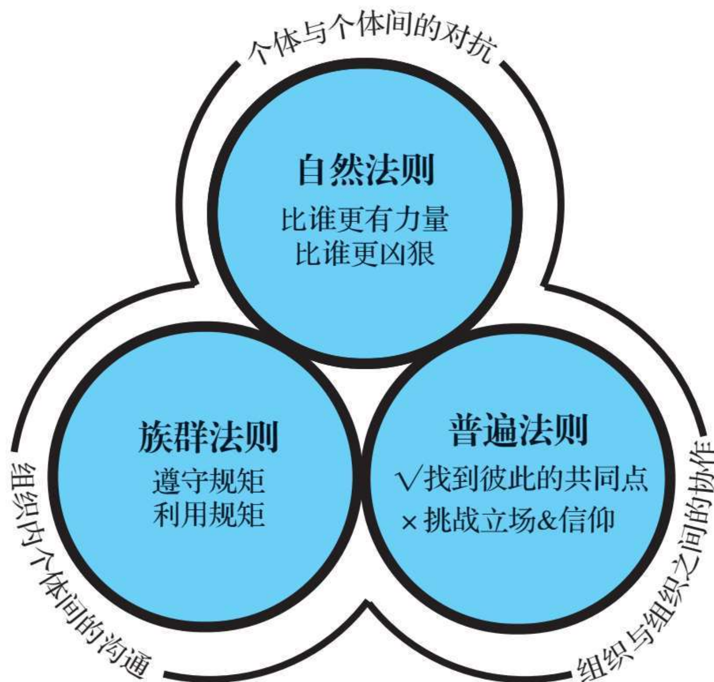


图5-1　这个世界的三大法则

自然法则

什么是自然法则？物竞天择，适者生存。或者说，弱肉强食。

如果有一个人冲进你的山洞，要抢走你所有的食物，请问你要怎么办？你只有一个办法——抡起火把，抄起木棒，把那个人打出去。

你没办法和他讲道理，没办法说“我们签过和平协议”“这是不对的”，也没办法说“这次你放过我，下次我也放过你”……这些都是没有意义的。

他马上要饿死了，你也要饿死了，在这种情况下，唯一的办法就是比谁的块头更大，比谁更有力量，比谁更凶狠。

这，就是自然法则。

在自然法则下，想要生存，个体的优势非常重要。

个体的优势，主要有两种：一种是“暴力”，一种是“狡诈”。或者换个稍微好听一点的说法，一种是“强壮”，一种是“智慧”。要么在他冲进洞口时直接把他打跑，要么在洞口给他设陷阱、布圈套，让他没法闯进来。

自然法则，能够很好地保护我们的个人利益。

如果你遇见一个野蛮人，他毫不讲理，我建议你用自然法则。

族群法则

但是，自然法则也有问题——容易让人与人之间产生极度的不信任，很难协作。

于是，族群法则就产生了。

什么是族群法则？

族，就是有同一血缘的人；群，就是有同一目的的人。

族，是为了能够生存延续；群，是为了能够实现目标。

因为有一个大于个体目标的目标存在，所以大家聚在一起，形成了族群。家庭是一个族群，公司是一个族群，宗教是一个族群，国家也是一个族群。

因为这个大于个体目标的目标，大家必须出让一部分自己的选择权和决策权给集体。这时定义出来的新的法则，就是族群法则。

比如兄弟结拜，歃血为盟。大碗喝酒，大块吃肉；成套穿衣服，论秤分金银；有福同享，有难同当。如果有人欺负兄弟你，我为你挺身而出，两肋插刀，但如果有人背叛兄弟我，不好意思，我也会刀插两肋。这是兄弟的规矩和法则。

比如在企业里，业绩第一，结果说话。创造价值，分享利益；一起成长，相伴前行。如果他成长得太快，你应该高兴地看着他离你而去，因为没有人会跟随你一辈子。如果他成长得太慢，你应该拍拍他的肩，然后转身离去，和跟得上脚步的人一起前进，没有人该跟随你一辈子。走的欢送，来的欢迎。这是企业的规矩和法则。

比如国家，热爱祖国，遵纪守法。政府提供公共服务，你履行责任和义务。如果不听，政府把你抓起来，依法惩处。这是国家的规矩和法则。

为了那个更大的目标，大家牺牲了一部分个人的利益，用群体的强

大，保护个体的弱小。那些订立的规矩，就是族群法则。

如果在一个组织里，我建议你用族群法则，遵守规矩，利用规矩。

普遍法则

但是，族群法则也有问题——族群内和睦融洽，族群间争吵冲突。

于是，普遍法则产生了。

什么是普遍法则？就是可以跨越个人和组织、所有人都理解和认同的东西。

2016年，我去过一次以色列。耶路撒冷这个“三教圣地”（犹太教、基督教、伊斯兰教），用三千年的时间，获得了一项吉尼斯世界纪录——世界上被征服次数最多的城市。每个宗教，都认为自己才是耶路撒冷的主人。这座充满悲情的城市，被征服了44次，其中22次被毁，23次在废墟中重建。

在耶路撒冷，我深深感受到自己的无力和渺小，因为个体的智慧无法解开长达千年的死结。对于有三千年历史的耶路撒冷，有些东西可能是无解的。

但是，我也深深感受到一种惊奇：有些时候，大家竟然也能放下杀戮、相安无事。族群之间依然在协作，依然在贸易和经商。

为什么？

因为有普遍法则。

我无法说服你，无法改变你，无法教化你，但是，你可以保留你的

想法，我也可以保留我的观点，因为一定有我们彼此都认同的东西。比如尊重生命——尊重生命的珍贵和伟大，不轻易杀人。比如契约精神——彼此承诺过的事情，要尽可能做到，不能撒谎和欺骗。这些普遍的价值观，超越了族群的冲突，使人们形成更大范围的信任。

如果是组织与组织之间的沟通协作，我建议你用普遍法则。找到彼此的共同点，而不是挑战别人的立场和信仰。

小提示

这个世界上存在着三大法则：自然法则、族群法则、普遍法则。从自然法则到族群法则，再到普遍法则，是世界不断进步、文明不断发展的标志。

当你用这三大法则的视角看世界，就会理解个体发展、组织博弈甚至国际政治都有其背后的原因。

但是，回到自己身上，你要知道：

自然法则是最“健壮”的，因为最原始，只需要自己认同。

普遍法则是最“有效”的，因为最广泛，能产生更多协作。

“巨婴”和“杠精”，是在和世界打交道的过程中，选择了错误的法则。

问问自己：今天你是在以什么样的法则，与这个世界进行价值交换？

你用的法则越高级，你能换到的东西就越多。但同时，你也更脆弱。

我们要懂得，用族群法则、普遍法则和世界进行价值交换，同时在必要的时候，用自然法则来保护自己。

找到并利用自己的战略势能

我曾经写过一篇文章，叫《华为：这不是技术战争，这是财富分配权的战争》，讨论了“谁掌握稀缺资源，谁就拥有财富分配权”这个观点。其中提到，华为特别重视研发，每年华为的研发投入都超过全年销售收入的10%。以2019年为例，华为的研发费用达到1317亿元，占全年销售收入的15.3%。

华为为什么重研发？因为重研发，会让华为拥有较高的势能，就像在战争中一样，势能高的一方优势就大。

要理解这点，就要从理解战争的本质说起。我们可以从这个角度，尝试着去理解华为为什么重研发。

当我们讨论能量时，我们在讨论什么

得到上有一门课程叫《熊逸讲透〈资治通鉴〉》，其中有一讲说的是“水攻”，给我留下了深刻的印象。

过去打仗大多都是用火攻，《孙子兵法》里就有讲如何用火打仗的《火攻篇》，但没有《水攻篇》。这是为什么呢？因为水通常被认为是防守用的，比如护城河，能起到防守抵御的作用。

那一场战役如若决定用水攻，指挥作战的将军要怎样才能用水来攻下一座城池呢？

答案是建坝。围绕城墙，向后建水坝。

在过去的工程水平之下，要围绕城墙建坝很难，这位将军用了整整

三年，才把大坝一直建到上游水源。之后的事情就变得简单了，只要把水一放，上游的水哗哗地冲过去，整个城市就被冲开了。

整个过程看起来并不复杂，但我之所以觉得很受启发，是因为这里存在一个更底层的逻辑，它不是“水”和“火”的差距，而是能量的差距。

当我们讨论能量的时候，我们在讨论什么呢？

让我们一起来看，从拳头到子弹，这些战争工具的能量存在着怎样的差距？

拳头——我们一拳打过去，用的是我们吃下饭后产生的化学能。在挥出一拳的瞬间，这种化学能突然转变为动能，用拳头顶部坚硬的关节，打在对方的柔软部位。

刀剑——手起刀落，形成一条“线”上的切割。同样是挥舞手臂的能量，但刀剑有磨得极为锋利的刀锋，刀锋以更小的受力面积、更大的压强，给敌方造成足以划开皮肉、抵达骨头的伤害。

弓箭——增加了时间的维度，弓弦拉得越紧，弹回来的势能也就越大，弓弦的势能传递给箭之后，转化为动能，再以尖锐的箭头作为唯一接触点，“嗖”的一声刺入敌方的身体，给敌方造成定“点”伤害，实现穿刺攻击。

投石车——投石车就更强了，士兵在准备期间摇动绞盘、滑轮，其体内的化学能就一点一点地转化成配重物缓缓上升后的势能；士兵放好石弹后，突然砍断绳索、配重物下落的一刹那，杠杆将配重物的势能在极短的时间内转化为石弹的动能，这种动能能将100公斤的石弹抛射大约250米（比两个足球场的长度加起来还多），对敌方城墙造成巨大破坏。

子弹——子弹头是否足够尖锐已经不再重要了，为什么？你会发现很多手枪的子弹头其实是圆的，因为它在枪膛内爆炸产生的能量已经大到能产生足够动能，而且，圆头子弹在进入人体后由于受到更大阻力，对中枪者能造成更大伤害，使其迅速丧失战斗力。

所以，自从掌握了火药和枪支后，人类掌握能量的水平就大幅度提高了。

战争的本质，是对能量的控制

理解了以上这些，我们再回到水攻城池的话题上来——为什么要用水攻？

没错，因为水有巨大的势能。

所以，水攻城池的本质是什么呢？

答案是借助一个自身并不具备的势能来作战。

从一个理科生的角度来看，军队养士兵，就是军队通过分发军饷，将士兵吃下去的化学能转变成杀敌的能量。但如果士兵们吃了一天的饭，然后马上派他们去打仗，他们只能把当天产生的化学能转化为挥刀、射箭的动能。

怎样才能提高一个层次呢？我们能否用三年的时间去建水坝，用三年吃出来的化学能去逐步累积、建立并控制一个能量更大的壁垒，然后建完之后，把水闸“啪”地打开，充分释放势能呢？这个势能一定是巨大的。你看过电影《2012》吗？洪水哗哗地奔涌而来，把整个城市都淹没了。

从本质上来理解水攻，这个过程就是把一个军队吃了三年的化学能量，转化为能一举冲垮一座城池能量的过程。

所以，战争的本质，是对能量的控制。

我们再举一个例子。你一定听过一个成语，叫“易守难攻”。什么叫易守难攻呢？为什么要站在山头势能高的地方呢？因为在万仞之巅，这些石头早就积累了无数势能，往下轻轻一推，它们的势能就会为你所用。

而那些从下往上仰攻的敌人，不但没有创造额外的能量，他们还在消耗能量。

所以从山头往山下打和从山下往山头打，本质上是不同等级能量之间的对抗。

谁能善用一场战争中他所看到的并且不属于自己的所有能量，谁就能赢得这场战争。

我想，如果今天再有人写一册兵法，是否很有可能叫《能量使用法》呢？

借助外在势能，企业才更有可能成功

现在，我们再来说说企业：

如果站在能量的角度来理解企业经营，销售团队是一支什么样的团队呢？

从本质上来说，销售团队是一个把化学能转化为动能的团队。我们可以把整个销售团队理解为冷兵器时代的军队，他们在平地上推石头，

把团队的化学能变成动能，从而把石头往前推。在这个团队中，力量比较大、水平特别高的高级销售，就像是巨人，能把石头推得更远一点。因为巨人吃得多，能量转化得也多。

而一个真正优秀的企业，则要懂得借助更大的、本不属于自己的能量，像水攻城池那样，让这些能量帮助自己获得商业上的成功。

我们经常说商业模式，模式创造的是什么能量呢？是势能。

当你拥有一个优秀的商业模式时，你就相当于站在了山顶上，虽然敌方有一个很强大的销售团队，但对方其实是在仰攻，你只要把山顶上的石头往下轻轻一推，就能获得胜利（见图5-2）。

科技又是什么呢？科技也是势能。当一家公司拥有了许多专利，就相当于有了许多工具，利用这些工具的势能、科技的势能，就能形成商业竞争中的“水攻”。

所以，现在你应该理解了科技公司为什么会每年投入10%的总销售收入甚至更多的研发费用来筑造“城墙”，你应该也理解了华为到底在干什么。

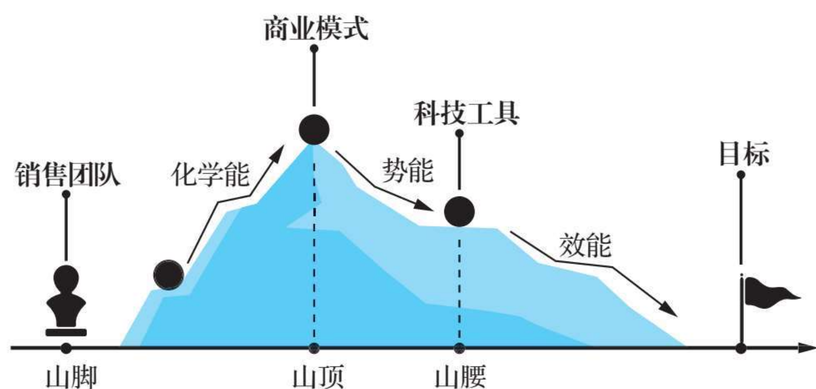


图5-2　商业模式创造势能

巨大的湖泊或河流就在那里，一家企业只有每年投入巨大的研发费用去培养自己的博士团队，设法借助未来科技所带来的势能，这样，当建坝建到水边的时候，水的势能才能为其所用。

华为建了10年5G的水路，才最终借助水的势能，冲掉了许多“城池”。

借助外在势能，而不是借助员工每天吃下去的化学能，企业才有更大的机会获得成功。

小提示

我们曾说“你陪客户喝的酒，是做产品时没有流的汗”，这是因为我们做产品是把千钧之石推上万仞之巅，再在尽可能大的势能之下，将其轻轻推动，用营销和渠道减少阻力，把这种势能转化为动能，然后用转化后的动能去尽可能地覆盖用户，从而设法获得商业上的成功。

我们还说，“求之于势，不责于人”。求之于势，是寻找战略势能，是追求技术的领先、商业模式的优越以及效率的优势；不责于人，是把正确的人放在正确的位置上进行赋能，是在匹配责权利制度的前提下对每个人全部能量的调动。

战争的本质，是对能量的控制。祝福华为。

产品价格到底应该由什么决定

我的工作是商业咨询，因此有机会接触到很多创业者。有些创业者在给我介绍他们的产品时，会问问我的建议。

有一次，我看了产品后说："产品很好，但是感觉有点贵。"

创业者说："我们的产品定位就是中高端，是要卖给中产阶级人群的。"

听他这么一说，我就想说："中产阶级得罪谁了，为什么要把贵的东西卖给我们？"

接下来，他们一般都会追问："那我的产品应该怎么定价呢？"

从商业洞察的角度来说，产品价格是由消费者能感知到的价值决定的。

消费者能感知到什么价值？——功能价值、体验价值、个性化价值（见图5-3）。

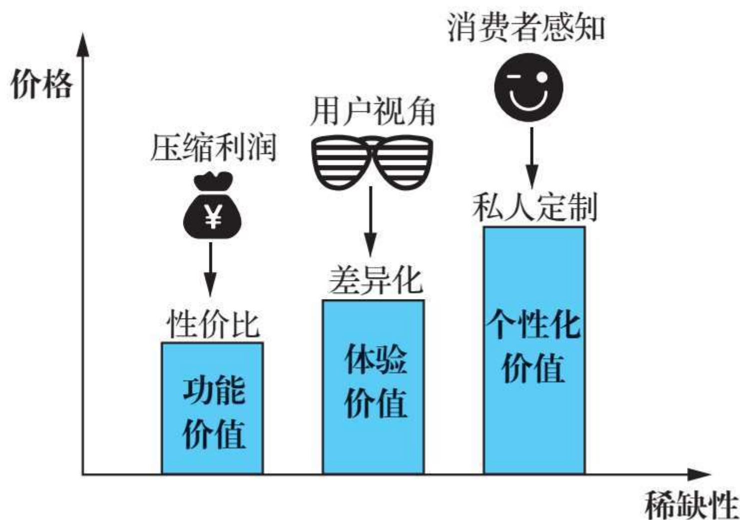


图5-3　产品价格由什么决定

功能价值

什么是功能价值？

街头小贩卖西瓜，他卖的是整个的西瓜。为了把西瓜卖出去，他会打出吸睛的广告牌，比如“甜得舍不得卖”，这个广告牌让我们知道这个西瓜特别甜，这是我们能感知到的功能价值。

再比如，我去爬山，爬得特别累，爬完山后感觉饿得不得了，于是赶紧找了个餐馆，点了三个大馒头，狼吞虎咽地吃完后才觉得饱了。馒头能吃饱，这是我感知到的馒头带来的功能价值。

同理，几乎所有的食物，理论上都可以满足吃饱的需求。如果仅仅是满足吃饱这个需求，那么所有食物的价格应该都是一样的。这时，你认为哪种食物会更受消费者欢迎？当然是价格更低的食物。

如果消费者只是为了吃饱，那么无论是吃馒头还是海鲜，它们的功

能都一样。所以，价格是一个非常重要的竞争因素。

但是“价格”这个词并不准确，我们可以用一个更准确的词来描述——“性价比”。

什么是性价比？

性价比是指性能与价格的比。在品质相同的情况下，产品越便宜，则性价比越高；或者在价格相同的情况下，产品品质越好，则性价比越高。

人类有两种最基本的购物需求：物美价廉和价廉物美。这两者有什么区别？

举个例子。上海有个地方叫七浦路，翻译成英文是“Cheap Road”，意思就是这里的东西很便宜。而在徐家汇，有个很高端的购物中心，叫港汇广场。

大家一般会在什么情况下去七浦路？通常是在周末空闲的时候去逛一逛，因为七浦路的东西都很便宜，所以大家都去“价廉”里面找“物美”。

那一般会在什么情况下去港汇广场？比如有个朋友下个星期要结婚了，邀请你去一家很高端的酒店参加婚礼，要求每个人都要穿礼服。但你没有礼服，这时候你会去港汇广场，因为这里的物品都很好，但通常都比较贵。你可能会到处逛，试图从中找到一件比较便宜的，这就叫从“物美”里面找“价廉”。

这两种需求永远都不会消失。而不管是价廉还是物美，背后都存在着性价比。

所以，如果你做的是功能型产品，高性价比或许可以成为你的竞争优势。

那怎样才能做出高性价比？

最基本的方法是通过规模效应降低成本，规模越大，价格越低。但成本降低后会带来更大的规模，比到最后就会演变成价格战，将利润空间压榨得越来越小。

还有一种方法是利用技术优势降低成本，比效率。比如，本来一个小时只能生产10件产品，研发出新技术后，可以一个小时生产50件产品。但比效率的难度很大，只有少数公司能做成。

那大多数公司怎么办？

大多数公司都不应该在同一个产品上比价格，而是要给消费者提供更稀缺的价值——体验价值。

体验价值

什么是体验价值？

我们还是以卖西瓜为例，小贩看到卖整个西瓜的销量不好，于是就推出了新卖法：卖半个西瓜，送一个勺子。在其他人都在卖整个西瓜时，他的卖法就格外不同。这种新卖法为消费者提供了便利，让他们想什么时候吃西瓜都行。这种差异化就给消费者带来了体验价值。

大家都知道，中国经济在过去的一段时间内一直存在着一个问题——只要有人做出来的产品赚了钱，全中国的同行或外行就会蜂拥而上、纷纷模仿，导致到处都是山寨品。做便宜产品的人很多，能提供体

验价值的人很少。但其实，每个国家都会经历一个阶段——跟随别人。

在今天，任何商品只要贴上“德国制造”（Made inGermany），价格马上就会上涨，因为德国商品带给人们的印象是质量可靠。

但是你知道“Made in Germany”这个名称是怎么来的吗？

在18世纪，英国谢菲尔德公司生产的剪刀和刀具非常有名，质量很好，在市场上很受欢迎。德国索林根城制造商就“山寨”了这个产品，他们做出来的产品与谢菲尔德公司的产品很像，品质也很接近，但是价格却非常低。

这种模仿和对别人品牌的侵犯导致英国、法国等制造商对德国非常痛恨，当时德国制造声名狼藉。

为了解决产品被仿冒的问题、维护英国制造商的权利，愤怒的英国人拿起了法律武器。1887年，英国人在国会上通过了一项侮辱性的法案——《商品法》。《商品法》中有一个重要的条款，要求所有来自德国的产品都必须贴上“Made in Germany”的标签，以此将价廉质劣的德国货与优质的英国产品区分开来。

从那时开始，德国人意识到，所有的努力和创新都要凝聚在这个标签上，这是别人选择他们的标准。后来德国的产品做得越来越好，最终摆脱了“低级货”的烙印。

许多国家都曾是山寨大国，美国和日本也不例外。但是，比起一味地模仿，更重要的是要懂得建立差异化，给消费者提供更稀缺的体验价值。

而打造体验价值的核心方法论，是从产品视角切换为用户视角。

但用户会仅仅满足于此吗？

不，还有比体验价值更稀缺的价值——个性化价值。

个性化价值

什么是个性化价值？

到了七夕情人节，卖西瓜的小贩又推出了新卖法——“心形”西瓜。只要在半个西瓜上切一刀，再拼一下，一个“心形”西瓜就做成了。消费者在这一天看到这种西瓜，就会联想到可以买来送女朋友，表示自己的心意。

个性化是产品销售中最高级的卖法，它可以让每个人都能拥有私人定制。

典型的例子是红领西服公司，这是一家在互联网上做个性化衣物定制的公司。他们的定制流程是这样的：你对自己的身材进行测量后，把尺寸数据发给他们，然后他们找专业设计师为你设计十几件衣服，做好之后邮寄给你。同时，他们还会告诉你十几种搭配方法，你只要按照搭配试穿即可。如果有喜欢的，你可以留下，不喜欢也没关系，你再邮寄回来就行。

利用这种邮购的方式，红领西服公司可以在互联网上满足每个人的个性化价值，这样消费者就不用再到商场做私人定制了。

个性化需求，是这个时代最高级、最昂贵的需求。

个性化产品，是能让用户感知到最稀缺价值感的产品。

小提示

产品定价最重要的因素是消费者，因为产品价格是由消费者能感知到的价值决定的。

消费者可以感知到的价值包括功能价值、体验价值、个性化价值。

比如，消费者希望买到的西瓜更甜，于是小贩打出广告“甜得舍不得卖”，这叫满足功能价值。

消费者想要随时都能吃到西瓜，小贩就把西瓜切成两半，再配个勺子，这叫满足体验价值。

消费者想在七夕情人节买西瓜送女朋友，小贩就把西瓜拼成了“心形”，这叫满足个性化价值。

比功能更稀缺的，是体验；比体验更稀缺的，是个性化。所以，产品的定价，取决于你能提供给消费者什么价值。

价值越稀缺，价格就越高。

利润，来自没有竞争

一位正在创业的学员问我："刚开始进入行业的时候，可以赚到很多钱。可是，这几年随着竞争加剧，收入越来越少，现在也就勉强能覆盖公司的所有成本，几乎没有多少利润了，怎么办？"

这个问题，是很多创业者都会遇到的。

怎么办呢？

社会工资与趋势红利

要回答这个问题，我们首先要理解，到底什么叫作利润。

有朋友说："这很简单啊，收入减掉成本，剩下来的，不就是利润吗？假如生产一件商品需要花3元，现在把它以30元的价格卖出去，那么，30-3＝27，这27元就是你的利润呀。"

可是，我想请你仔细想一想：这27元真的是你的利润吗？

有朋友说："除了商品的制造成本，还有营销成本、渠道成本、折旧损耗成本、公司运营成本（比如员工工资、办公室开销、管理成本）等，把所有的成本都扣除，剩下来的才是利润。"

没错。

那假如这3元已经涵盖了你所说的所有成本，我现在再问：这27元，到底是不是你的利润？

其实，这27元，并不是你真正的利润。

为什么？

假设你刚进入一个新市场，你生产一件商品的成本是3元，你把它卖到30元，每卖出一件就能赚27元，你觉得世界特别美好。可是，这样的状态能稳定地持续下去吗？

如果有人发现花3元生产的东西居然可以赚27元，只要付出和你一样的努力，在这个新市场就能获得更多的利润，那么，他一定会“杀”进市场。

新人“杀”进市场，他的生产成本也是3元，但他发现你已经把市场占领了，怎么办？他是不是只要卖得比你便宜一点，就有优势？

于是，他决定卖27元。这就打响了价格战的第一枪。

别人卖27元，你卖30元，这时候，你怎么办？你也只能跟着降价，当你的价格降得比他更低时，你才能卖出更多的商品。于是，你开始卖20元……

当你把价格降到20元，对手会发现，生意全都被你抢去了，他会怎么办？他会接着降价，反正还能挣到钱，于是，他开始卖10元。

卖10元，还能赚到7元，虽然比刚开始的27元要少很多，但这7元的利润只要超过了社会的平均利润，就一定会有人继续做这个生意。

对手卖10元了，你怎么办呢？那就继续降价吧。于是，你把价格降到了5元……

这个行业的利润被迅速拉平，渐渐地，你开始害怕了。

当价格降到3.3元的时候，你一算，只有10%的利润可以赚了，不能

再便宜了，再便宜就要亏本了。你的对手也说，不能再降了，再降就不干了。于是，你们的价格最终稳定在了3.3元（见表5-1）。

表5-1　稳定的利润形成（单位：元）

	你	别人
成本	3	3
初始价格	30	30
第一轮	27	30
第二轮	27	20
第三轮	10	20
第四轮	10	5
第五轮	3.3	5
第六轮	3.3	3.3
第七轮	3.3	3.3
稳定的利润	0.3	0.3

这时候，你们都只能赚0.3元。那这0.3元，是你的利润吗？

不是。这0.3元，其实只是社会付给你的辛苦费，我们把它叫作社会工资。

什么意思？

如果你赚的钱比0.3元还少，你就不干了，你的公司也要解散。可是，社会是需要你的商品的，于是，社会告诉你："别解散，别解散，我出0.3元，你要继续干下去呀。"

这0.3元，是社会付给你的辛苦费。你想赚更多，也赚不到了。

所以我们说，这是社会发给你的工资，并不是你真正的利润。

而你一开始进入市场时，把成本为3元的产品卖到30元，这30元与最终的稳定价格3.3元之间有26.7元的差价，这其实是市场给你的趋势红

利（见图5-4）。

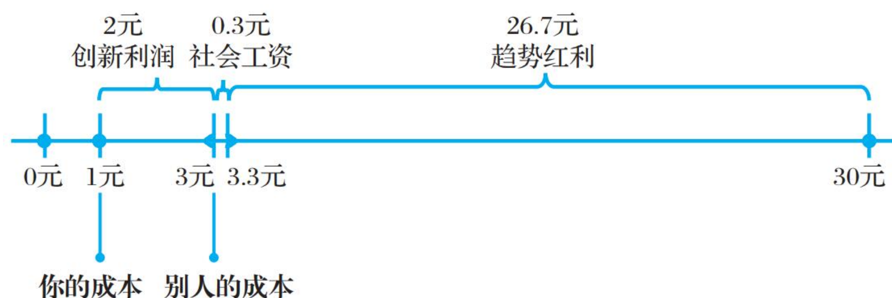


图5-4　创新利润、社会工资与趋势红利

拿到趋势红利，是你的运气，你应该心存感激。

因为总有一天，当市场趋于饱和时，红利就会被别人拿走。所以，这26.7元，也不是你真正的利润。

别人能拿走的，那就让他们拿走吧。那些都不是你的利润。

创新利润

那到底什么才是你的利润？

如果你跟别人一样，生产商品的成本都是3元，那么你是没有真正的利润的。你真正的利润应该来自通过某种创新使你的成本比别人更低。

当整个行业的成本都是3元的时候，你有没有本事把成本降到1元？

当你把成本降到1元，而别人学都学不来的时候，你比别人便宜的这2元，才是你真正、唯一的利润。

这2元的利润，别人永远也拿不走。

只有别人拿不走的，才是你真正的利润。

那怎么才能做到比别人成本更低呢？一个非常典型的例子，是叶国富的名创优品。

在日用杂货行业，过去1元出厂的商品，卖给消费者的价格大概是3元。而名创优品呢？名创优品的商品，0.5元出厂，卖给消费者的价格不到1元。

这是怎么做到的？

首先，叶国富用“直管”的模式，也就是加盟商出钱、自己管理品牌的模式，在两年之内，迅速开出了1000多家门店。

因为这1000多家门店，他有了强大的议价能力，然后，他找到供应商，问：“我有1000多家门店，找你进货，你能不能在保证品质的同时，把价格从1元压到0.5元？”

别人一次进几十箱货，叶国富一进货就是上万箱，这样的生意你做不做？

这么大的量，供应商想了想，觉得可以接受。因为他最在乎的不是毛利率，而是利润的绝对值。

然后，名创优品就在0.5元出厂价的基础上，加价8%～10%，作为品牌运营费用，支持中后台的数据、仓库、采购的运营，直接给门店供货。门店再加上32%～38%的毛利，覆盖剩下的所有管理成本。最终，名创优品的产品，卖给消费者的价格还不到1元，比其他商家的出厂价还低，所以这些商家根本竞争不过名创优品。

这就是效率创新。

其他商家的出厂价是1元，而名创优品的出厂价是0.5元。这0.5元的差价，就是名创优品通过效率创新创造出来的真正利润。

利润，来自没有竞争。

回到一开始那位学员提到的问题，现在我们知道了，刚开始进入行业时，他赚到的钱，其实是市场红利，并不是他的利润。竞争几年之后，收入只能勉强覆盖成本，这是因为他挣的是社会工资，是社会给他的辛苦费，也不是真正的利润。

只有通过创新，才能在整个行业成本都是3元的时候把成本降到2元、1元，而只有别人学不会也做不来时，你才能建立起真正的护城河，才会拥有真正的利润。

小提示

利润，来自没有竞争。

任何一个行业，所有的红利最终都会被竞争拉平，最后大家只能赚社会工资。这时候，只能通过创新来创造利润空间。

否则，说句扎心的话，你以为你在创业，其实你只是在为社会打工。

所以，问问你自己，你今天所赚到的钱，是趋势红利，是社会工资，还是创新利润呢？

没有KPI，也能管好公司

我以前一直不理解，没有KPI（关键绩效指标），怎么可能管得好公司呢？

没有KPI，没有对应的奖金，员工为什么会努力干活呢？总会有人偷懒吧？要是所有人都不好好干，公司不就完了吗？

但是现在，我看到了几个活生生的例子，它们没有KPI，没有考核，但是团队很有创造力，公司发展得非常迅猛。这些公司让我开始相信，在某些情况下，没有KPI，没有考核，也能管好公司。

优秀的人不用管理，他们会自我驱动。

第一个例子，是一家咨询公司。

这家咨询公司招的都是非常优秀的人。他们把员工分为六级：初级顾问、中级顾问、高级顾问、项目经理、总监、合伙人。每2～3年，员工会晋升一级。升上去的，工资会翻倍；升不上去的，就要离开公司了。

这是一种强制的向上机制。公司会给你机会，如果你没抓住机会，也不代表你不优秀，你在别的地方可能表现更好。

在这家咨询公司，咨询顾问参与项目是没有奖金的。为什么？

因为一旦有奖金，合伙人或者项目经理就会有一种动力，把原来用2000万元就能解决的问题卖出5000万元，对客户进行“过度医疗”。这对客户是不好的，也有违这家公司的价值观。

那用什么来激励咨询顾问呢？晋升。

那么，如何决定谁能晋升呢？用KPI吗？用什么KPI呢？

不用。他们没有KPI。

有KPI，就会有KPI的漏洞。那么多聪明人，这些漏洞是藏不住的。

他们的评价方式，是由合伙人打分。他们有一套相对客观公正的打分机制。简单来说，选择某个合伙人给一个员工打分的前提，是他们没有在任何项目中合作过。为了评价这个员工，这个“陌生的”合伙人，需要找到与这个员工合作过的20～30个同事，跟每个人进行充分沟通，然后根据收集到的反馈，来给员工打分，决定他们是否晋升。

这需要巨大的时间投入，但能带来相对客观公正的评价。

因为没有KPI，所以员工根本不知道如何“向上管理”，如何“优化”考核结果，唯一的选择就是努力工作，努力和每一个人协作。

那万一合伙人有问题，比如对员工不公正，该怎么办呢？

他们也有一套相对客观公正的机制——匿名对员工做调查。如果员工对管理者存在不满，这是管理者的大罪。如果调查属实，他们会给员工安排晋升计划或者心理辅导。如果这些都无法弥补，这个合伙人就会被开除。

人才是他们最重要的资产，谁也不能伤害人才。

那每年公司赚到的利润怎么分呢？公司的利润，由所有在职合伙人平分。

是的，你没看错，是平分，而且，合伙人之间不分高低，一律平

分。

那贡献多的合伙人，不就被占便宜了吗？其实，没有人能永远贡献最多。这段时间你贡献大，过段时间可能另外一个人贡献大。当合伙人都有充分的自驱力的时候，谁也不会占谁便宜。这就是“胜则举杯欢庆，败则拼死相救”。

他们认为，公司最核心的资产，是最顶尖的人才。但是，越优秀的人才，越不容易管理。

他们没有KPI，没有奖金，更没有常规意义上的考核，他们不靠这个管人。他们通过晋升机制来选拔最优秀的人，并且相信，优秀的人不用管理，他们会自我驱动。

“我们只招成年人”

第二个例子，是美国的奈飞，它与脸书、亚马逊、谷歌并称“美股四剑客”。

奈飞有一条著名的文化准则，叫作“我们只招成年人”。

什么是“成年人”？小孩子才发脾气，成年人要做的不是抱怨，而是自己动手解决问题。成年人就是那些清楚地知道自己要什么，并且愿意为之付出努力的人。他们有很强的自驱力，渴望和优秀的人一起做有挑战的事，并且清楚自己和公司是平等的契约关系。

在外界看来，奈飞的很多管理方式不仅颠覆，甚至有些疯狂，但是也创造出了惊人的效果。

他们是怎么做的？

首先，他们没有绩效考核，并且付给员工市场上最高的工资。

很多公司都会给员工基础工资和奖金，奖金由员工KPI的完成度决定。但是奈飞没有KPI，他们认为，如果要拥抱变化，提前为员工设置KPI是不靠谱的，不可能定出一个合理的KPI。

并且，绩效考核带来的最大问题是什么？是下级会取悦上级。因为考核员工的是他的上级。一个人做事如果是为了取悦上级，那他的动作就变形了。

同时，优秀的成年人靠自我驱动，不需要靠奖金驱动。

所以，他们付给员工市场上最高的固定工资。

不仅如此，他们还经常鼓励员工接受其他公司的面试，了解自己的“市价”。如果其他公司给某位员工100万元年薪，奈飞就会给他110万元。过了一段时间，员工再去面试，其他公司给他120万元年薪，奈飞也会把他的薪水提高到130万元，永远保证员工拿到的工资是最高的。

为了不让规章制度限制员工工作，奈飞甚至取消了考勤和休假制度。员工在认为需要休假的时候，只需要与上级领导沟通好即可，且天数没有上限。

那要是有员工不胜任工作怎么办？奈飞会给他一个慷慨的离职包，通常是4～9个月的工资。

为什么给这么高的遣散费？因为与其让这样的员工在公司混半年日子，公司还得给他发半年工资，不如提前把钱给他，让他离开。所以在奈飞，普通员工离职补偿4个月的工资，高管离职补偿9个月的工资。

最后奈飞公司留下来的，都是非常优秀的人才，人才密度极高。

没有后顾之忧的人，才能发挥最大的创造性

第三个例子，是樊登老师的公司樊登读书。

樊登读书现在一年的收入规模大概是10亿元。樊登老师生活在北京，但是他的大部分团队都在上海，他几乎不怎么管理公司。一个不怎么管理公司的老板，是怎么把生意做到10亿元的，而且公司还运转得非常不错？

樊登老师说，很多公司总想用激励来解决问题，给员工很低的基础工资，再加上高一点的奖金，然后给员工设定KPI，达成KPI才能拿到更多的奖金，生怕给了员工固定的高工资之后，员工就不努力了。

其实，靠体力工作的人，可以采取这样的激励方式，但对那些需要其发挥创造性的员工，这么做是不对的。

很多工厂的工人是拿计件工资的，比如干一件可以得到两角钱的提成，这是没问题的。因为他的工作不需要大量的认知，他不是一个靠认知去工作的人，而是一个靠体力去工作的人。不靠认知的工作岗位，用计件工资的方式就很容易出成果。

但是你说，你怎么给他激励，能让他写出一部《哈利·波特》？写出来给他20%的提成他能写出来吗？根本不可能。

最有创造力的工作，一定来自热爱，来自他内在的自驱力和创造性。

所以凡是从事与认知有关工作的人，就不能用KPI的方法来进行激励，而应该让他有更明确的愿景。

在这方面，我们公司走过一些弯路，之前我也总是想给员工激励、奖金，后来发现这种方式特别不公平，所以现在，我们公司正在逐步取消奖金制度。

很多人都会觉得，既然你的公司业务就是卖卡，那么销售人员每卖掉一张卡，你就给他10%的提成，这不是很正常的操作吗？但是实际上这个操作非常糟糕，它会使组织内部变得矛盾重重。

因为有了KPI和提成，员工就有了私心。他们会觉得："我的指标又不是这个，我为什么要配合你呢？就算是举手之劳，我能帮到你，但是这跟我的KPI没关系，那是你的事。"这就使组织内部的协作变得非常困难。

同时，KPI和提成制度会明显压抑员工的创造力。

原本一个员工发挥自己的创造力，能创造10倍的增长。但是KPI设定是20%的增长，他就被KPI限制住了。只盯着KPI，员工的目光就会变得非常短浅，无论做什么事情他都会去考虑："这件事能不能让我完成KPI？万一完不成怎么办？那还是别做了吧。"这样一来，他做事情就会束手束脚，被KPI限制住了。

所以，我们宁愿给员工固定的高工资，也不愿意给他高奖金。给员工一份比较高的固定工资，让他忘掉钱的存在，一心投入工作就行了，不要整天想着怎么多完成一点点业绩、多赚一点点钱。一个好的员工，应该考虑的是更大的事。

没有了后顾之忧，员工才能够发挥最大的创造性。

而且，你一旦给员工一份高的固定工资，其实反而能激发他的善意。

你要相信人性的善，人不是靠激励做事的，人自身就有成长的动力。一个人觉得安全了，不用为钱发愁了，他反而会去做一些真正有价值的事情。

德鲁克说，管理就是最大限度地激发他人的善意，我们要把员工内心的善意激发出来，而不是把他的恶意激发出来。

举个例子。如果一个人在别的公司一个月拿3万元的固定工资和浮动提成，而我给他一个月5万元的固定工资，他会选什么？

他肯定会选我。

如果他拿3万元的固定工资和浮动提成，他每天都会想着怎么才能得到更多的钱，会不断地去寻求得到更多钱的方法，而忘记更远大的目标，这反而会激发他的恶意，激发出他内心的贪婪、恐惧和自私。

而我给他一个月5万元的固定工资，就给了他安全感，让他不用考虑那么多，比如今天怎么完成10%拿500元，明天怎么完成20%拿1000元，这些事情他都不需要再考虑了。这时，你激发出的是他的责任感、成长和荣誉。

在这个时候，他才会全身心地投入到创造价值上。他不会想这个业务究竟是谁的，他只知道这个业务是公司的，他考虑的是怎么做才能把这件事做得更漂亮。

脑子里天天想着钱的人，是干不出漂亮事的。

小提示

如果说这个世界上的管理有儒家和法家之分，儒家用道德（文化）管理公司，法家用规则（KPI）管理公司，那么，这三家公司就是典型

的儒家式管理公司。

它们没有法家的KPI，因此没有奖金，更没有常规意义上的考核。

它们依靠文化，依靠选拔最优秀的人，依靠给员工充分的自由和充足的安全感，来激发员工最大的创造力。

它们不管理员工，它们只是提供平台，让员工自我驱动。当然，这些公司这样管理有其特殊性。它们招到的，都是自驱力极强的顶尖人才。但也许就是因为采用了这样的管理方式，它们才能招到这些顶尖人才。

这就是儒家式管理。

你呢？你是选择儒家式管理，还是选择法家式管理？

让优秀员工成为事业合伙人

我在《警惕！你的HR正在劝说优秀员工辞职》这篇文章中，指出了一直存在的一个职场潜规则：对优秀人才来说，跳槽比升职成长快。尤其是在大变革时代，外部龙卷风式的变化，更加凸显了企业内部的一潭死水，这个“潜规则”渐渐变成了“显规则”。

在《员工忠诚度，是企业戒不掉的摇头丸》这篇文章中，我又斗胆说道：员工忠诚度，不是企业对员工的要求，是员工对企业和企业家的打分，是领导力的量化指标。尤其是在大变革时代，要求员工对企业有忠诚度，而自己对员工却“不忠诚”，是让企业自嗨的“摇头丸”。

很多朋友给我留言，说：“讲得太好了，我们也是这样，可是，怎么办？”

怎么办？所有的答案，都在员工和企业的关系里。

员工和企业是雇用关系，但雇用关系的本质，是某种形式的合伙关系，是一种共同体。这种合伙关系有三种形态：利益共同体、事业共同体、命运共同体。

利益共同体与事业共同体

什么是利益共同体？员工是来赚钱的，并且通过帮公司赚钱来获得自己应得的利益。公司赚到了钱，分配机制又合理，则皆大欢喜。但是如果员工努力了，公司也不赚钱，那说明员工和公司不是最合适的利益共同体，那么，公司可以另请高明，员工也可以去能把自己的价值真正兑换成货币的地方。

这样的关系叫作利益共同体。利益共同体，是一切合伙的基础。

但是，优秀的员工通常并不甘于此。

他们明白，在短期利益和长期利益之间，必须进行取舍；在风险大小和收益多少之间，必须达到平衡。他们不想劳动一天就赚一天的钱，而是希望选一个领域，甚至一家公司深扎下去，宁愿牺牲掉本来应得的、几乎无风险的短期收益，来获取可能有风险的但是长期的、更大的回报。

这项投资，就叫作事业。这种合伙关系，叫事业共同体。这个可能的长期收益，也许不只是金钱，还包括名誉、人脉、持续收益和持续劳动的最终兑现。

那么，问题来了。你希望你的企业是一个利益共同体，还是一个事业共同体？你的员工呢，他们期待在一个利益共同体里工作，还是在一个事业共同体里工作？

也许很多企业家会立刻回答："我的企业是事业共同体！"

利益共同体和事业共同体的最大差别，是"愿望""风险""利益"这三者之间的排序。

如果一个员工发自内心地向往你所描绘的愿景，并且由衷地坚信只要你们一起努力，就可以让这个愿景实现，并且自己也可以因为这个愿景的实现而获得巨大的利益（金钱、名誉等）的时候，他将可能拥有巨大的"愿望"，成为"风险"偏好者，牺牲自己的短期"利益"，和你形成"事业共同体"，以求获得"事业"成功（长期的且更大的利益）。

但是如果他不相信（是的，他不会告诉你他不相信，而且，他会想

方设法地让你觉得他甚至比你更相信），他就会在行为上优先选择短期“利益”，规避中长期的个人“风险”，但是告诉你他在“愿望”上对你的梦想深信不疑，同时默默地计算获取外部一切职位的机会成本。

利益共同体和事业共同体，是短期与长期、风险与收益之间的一个选择。这个选择，基于对公司未来以及公司未来与个人收益之间的关系的信仰。

员工与企业之间的相互期待

跳槽、淘汰、忠诚度等问题，几乎无不出自员工和企业对利益共同体和事业共同体之间的认知分歧，出自一种“错配”。

在图5-5中，我们把员工对企业的期待以及企业对员工的期待的不同，用两个维度分成四个象限。

在第一象限（创业困境）里，企业有伟大的愿景，希望改变世界。但很不幸的是，这时候，某些企业招来很多能力也许很强，但并不真的相信诗和远方，也不愿意为这个远方承担风险的员工。

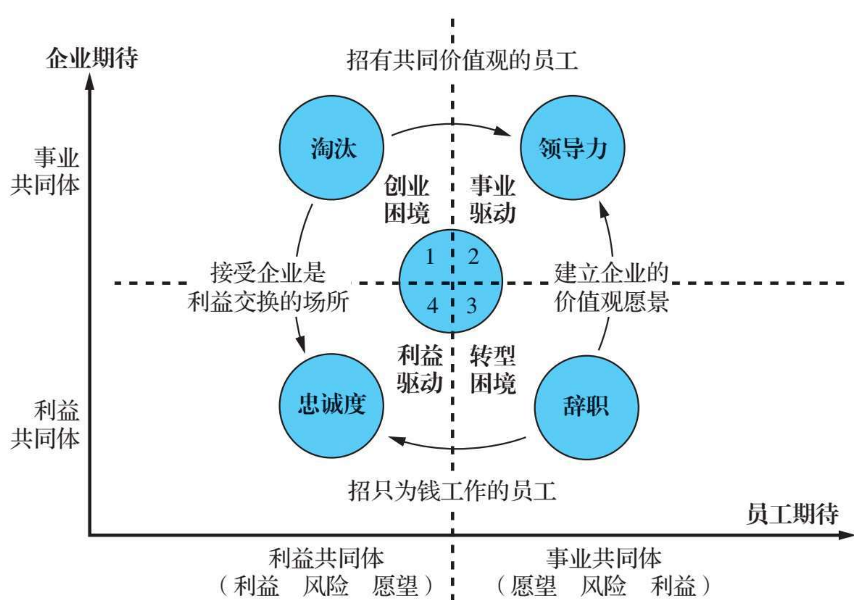


图5-5　员工与企业之间的相互期待

这些员工，甚至高级经理人，都希望靠自己的能力实现“短期兑现”，和企业保持“利益共同体”的关系。于是，痛苦就产生了。

因为这种不匹配而产生的痛苦，通常出现在创业公司里。很多创业公司的创始人，满身抱负，但是不懂战略，也不懂管理，就从大公司挖来身价很高的职业经理人，给他们更高的薪酬。

这时，这些员工、职业经理人的目光，一直死盯着老板，因为他们心中没有远方。最终，他们大多被淘汰。我们把这个象限，叫作“创业困境”（有梦想，没人才）。

在第三象限（转型困境）里，很多员工，尤其是优秀的员工，期待创造或者参与伟大的事业。但是，很多已经成功了的传统企业家的目标，是在原来的赛道上继续赚钱。他们的想法是：我赚到了钱给你分一些，没赚到，我可以不怨你，但是你也别怨我。

如果这家企业是时代的宠儿，一切都挺好的，但是，当环境突然发生改变时，这家企业的愿景、战略、组织就都跟不上时代的变化了。在变革的时代，这个象限是最纠结的——既得利益还没有完全消失，但是优秀的员工已经不看好公司的未来。

这时候，企业家会试图用“忠诚度”和“企业文化”来留住优秀员工。但是越优秀的员工越不买账，他们要的是“事业”（长期的且更大的收益），因此，大量优秀员工会选择辞职。我们把第三象限，叫作“转型困境”（有人才，没梦想）。

时代的接生婆

第一象限和第三象限，是大变革时代孕育伟大企业必须经历的阵痛。这个“替时代生孩子”的过程是极其痛苦的。

第三象限（转型困境）的企业，能（必须能）找到自己新的愿景，并且让优秀员工发自内心地相信。这是非常重要的。很多转型企业的问题是，描绘了一个自己都不相信的未来，自欺欺人。能把“时代的孩子”接生下来的，只有真正的“领导力”。具有这种领导力的领导者，才能描绘出一个令人激动、值得相信的未来，并为企业指明道路。

只有真的找到了这个“未来”，优秀的人才会为这家企业把自己的优先级重新调整为“愿望、风险、利益”，并且和企业一起，进入第二象限（事业驱动）。

否则，无论企业用“忠诚度”“企业文化”还是“感情”来挽留他们，都是留不住的。企业能留下的，大多是按照“利益、风险、愿望”排序的员工。而那些优秀的员工，会纷纷进入有领导力的创业者带领的处于“第一象限”（创业困境）的企业，并陪伴他们进入第二象限（事业驱动）。

领导力，是时代的接生婆。

举个例子。我曾经拜访过美少女天团“SNH48”的创始人王子杰，这个天团当时招募了160多名美少女成员。在2016年前后该天团迅速蹿红，获得了巨大的成功。我对他们的组织形态很感兴趣。

我问王子杰：“你是怎么从第三象限（传统的明星经纪公司）走到第二象限（明星创业平台）的？”

他说：“我给每一个努力奋斗的美少女提供更大的平台。SNH48每周都有剧场演出，她们可以接各种通告，出唱片，演电影。”

王子杰把一场表演里哪个女孩子站在舞台中间（获得更大的曝光），以及谁可以出演电影、谁可以出唱片等，都交给粉丝们投票决定。越努力的女孩子，越能得到粉丝们的喜欢，就会有越大的机遇，获得越大的成就。

SNH48是一个组合，更是一个个人创业的平台。于是，她们无比努力，争取粉丝的拥护。

SNH48和每一个美少女，成了“事业合伙人”。

再举个例子。有一个辩论节目，叫《奇葩说》，虽然每一场辩论都非常精彩，但是一定会从两支参赛队伍中淘汰一名选手。淘汰谁是由现场观众而不是节目组决定的。淘汰后，将有一名候补选手替上。因此，每一个选手都非常努力，《奇葩说》就变成了辩手的一个创业平台。

辩论越努力，观点越精彩，观众越认可，辩手们留在台上曝光的机会就会越多，获得的影响力也会越大。就这样，《奇葩说》和辩手成了“事业合伙人”。

第二象限（事业驱动），就是张瑞敏说的“没有成功的企业，只有时代的企业”中的“时代的企业”。员工和企业都愿意为了时代的机遇，为了可能的巨大的中长期利益，而放弃部分短期利益，共同承担风险，共同奋斗。

很多企业家都希望把自己的企业带入第二象限，那么如何判断你是真的在第二象限，还是自以为在第二象限呢？

为此，我们提供了一个简单的判断标准。对于你的员工，你只需要问一个问题：“我打算给你降薪50%，任命你去负责一件事情，如果你做成了，就可以享受500%的收益，你愿意吗？”对于你自己，你只需要回答员工一个问题：“老板，我打算自己降薪50%，申请负责那件事情，但是如果我做成了，要给我500%的收益，可以吗？”

如果你们俩一拍即合，恭喜，你们都在第二象限（事业驱动），你们是“事业合伙人”。如果你回答“不行”，那么你们在第三象限（转型困境）；如果他回答“不行”，那么你们在第一象限（创业困境）。

处于这两个困境的原因，都是因为你缺乏那个真正的“领导力”——找到那个令人激动、值得相信的未来，并为企业指明道路。

如果找不到那个“领导力”（让员工能以“愿望、风险、利益”的顺序思考）呢？不少企业会从此退回到第四象限（利益驱动）。网上一度流传着一句话：“不要和我谈理想，我的理想就是不工作。”这句话指的就是第四象限的这种状态——员工以“利益、风险、愿望”为排序方式。

如果你的企业处于这种状态，那就接受这个现实，招只为钱而工作的员工，并且用最合适的短期利益刺激员工，使其与你一起作为“团伙”赚钱，然后接受由此带来的员工高流动率，并采取合理的管理手段，

对冲这种高流动率。

有些企业家的纠结在于，明明和员工是“利益共同体”的关系，却为了降低员工的流动率，而假装企业与员工是“事业共同体”，说一些员工无法相信甚至企业家自己内心都不相信的话，试图招到一些为梦想工作的人，然后要求他们对企业忠诚。这将导致把自己放在一个非常尴尬的位置上。

处于第四象限的典型企业是家政公司——不要和我谈“城市让生活更美好”，请给我按小时结账。

第二象限（事业驱动）很令人向往，但不一定是所有企业唯一正确的出路。第四象限（利益驱动）也许恰恰是不少企业的最后归宿。痛苦不在于你希望自己在哪个象限，而在于你是否有不偏不倚的自我认知，明白到底哪一个才最适合你的企业。

命运共同体

那么，如何能使员工与企业的关系从利益共同体、事业共同体发展成为命运共同体呢？

成为利益共同体的基础是，你们有共同的短期利益；成为事业共同体的基础是，你们有长期的共同利益。总之，你们有共同想得到的东西。但是，成为命运共同体的基础是，你们有共同不能失去的东西。

现在我们可以把上面的问题修改一下：“我打算给你降薪50%，你再投入500万元现金，去负责一件事情，如果你做成了，你可以享受5000%的收益，你愿意吗？”

如果这样他也愿意，说明他是多么看好这个企业的未来啊，甚至愿

意把自己的全部身家赌进去。这时候，你们就有了共同的不能失去的东西，你们就成了真正的命运共同体。

小提示

如果给员工涨薪50%，他愿意去做一件事，那么你们是利益共同体。如果给员工降薪50%，做成可以享受500%的收益，他愿意接受，那么你们是事业共同体。如果给员工降薪50%，另外让他再投入500万元，做成可以享受5000%的收益，他愿意接受，那么你们是命运共同体。

员工与企业，谁也不需要对谁忠诚。大家真正需要忠诚的，是那个共同的梦想，共同的诗和远方。

你希望你的员工深情凝视你，还是你们共同的远方？

勤劳能创富，但勤劳者能分到财富吗

我们经常说，勤劳致富。但是，你有没有想过，勤劳真的能致富吗？

不一定。

勤劳，能够创造财富。但是，勤劳者却未必能够分到财富。

为什么？

财富的本质

要回答这个问题，我们首先要理解财富的本质。

财富到底从哪里来？很多人说，从劳动中来。没错，劳动可以创造财富。只有通过劳动才能把产品创造出来，换取财富。

假如你每天劳动8个小时，一年种出200斤大米，那么你的财富就是200斤大米可以换来的东西。

如果你勤奋一点，每天劳动12个小时，一年种出300斤大米，你的财富就是300斤大米可以换来的东西。

这时候，财富＝劳动。

那么，是不是财富就完全等于劳动呢？

不一定。

财富跟劳动有很大的相关性，但并不完全等于劳动。

比如，你买了自动播种机，买了自动喷洒农药机，买了自动收割机，这些机器使得你的生产率大大提高，让你每天只需要劳动2个小时就能种出500斤大米。那么你的财富就是500斤大米可以换来的东西。

你的劳动虽然变少了，但是财富却增加了。

这时候，财富＝劳动×生产率。

生产率取决于很多因素，比如知识、科技、工具、机器、流程、方法……这些东西，共同决定了你创造财富的生产率。

那么，是不是财富就完全等于劳动×生产率呢？

不一定。

你在中国生产大米，大米卖得很好，是因为几乎每家每户都要吃大米。但假如你在美国生产大米，大米卖得可能就不如在中国好，因为美国人并不是每家每户都吃大米。大米在美国的价值，就比在中国要小一点。所以，生产同样多的大米，你在美国获得的财富要比在中国少一点。

同样的商品，因为不同客户群体对它的需求不同，它所产生的效用就不同。

所以，除了劳动和生产率，财富还取决于效用，即这就是财富的本质。

财富＝劳动×生产率×效用

如果把三个因素对应到这个时代的基本资源，那么劳动就代表人口资源，生产率就代表科技资源，效用就代表商业价值。

理解了这个逻辑，你也就理解了：我们国家前期经济飞涨，得益于我们拥有人口优势。美国能够一直稳坐国际老大的交椅，得益于他们科技发达。

而对于个人来说，劳动代表着你能投入的时间，生产率代表着你的杠杆，比如知识、工具、团队、资金等，效用代表着你的劳动能创造的单位价值。这三个因素，共同决定了你能创造的财富。

劳动创造财富的两个问题

虽然劳动、生产率和效用这三个因素共同决定了财富的多少。但是财富最基本的来源还是劳动。劳动是“1”，生产率和效用是“1”后面的很多个“0”。没有劳动，就没有财富。所以我们说劳动创造了财富。

但是，用劳动来创造财富，有两个非常大的问题。

第一个问题：劳动创造财富，天花板很明显。

在早期，每增加一个单位的劳动时间，所创造财富的总量上升得非常快。但是慢慢地，创造财富的增速开始放缓了。再往后，就算再增加劳动时间，所创造的财富总量也几乎不增长了。这就到达了一个天花板。

以我自己为例。我无论怎么努力，也不可能一年讲367天的课，这是我自己劳动创造财富的天花板。

再以公司为例。做任何一件事，一开始让2个人去做，能做3个人的事。让10个人去做，能做10个人的事。但是，如果让100个人去做，可能只能做50个人的事。公司投入人力的边际效益是递减的（见图5-6）。

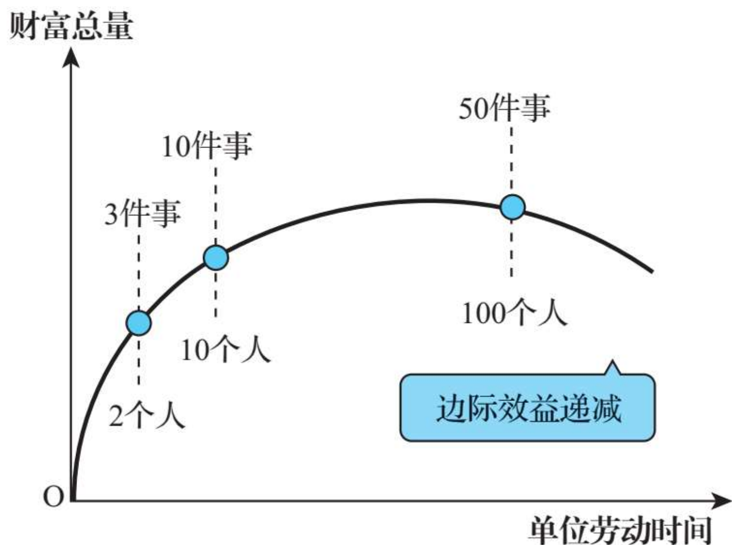


图5-6　劳动创造财富的天花板（边际效益递减）

就像有一块农田，让一个农民来种，他辛辛苦苦劳作了一年，发现自己并不能充分利用这块农田，他所创造的财富会受到自己的体力的限制。如果让10个人来种，你会发现，他们所创造的财富几乎增长了10倍。那让100个人来种呢？会有100倍的增长吗？不会。你发现他们所创造的财富可能只有50倍的增长，因为劳动力已经达到饱和。这时候，即使投入再多的人，也不可能创造更多的财富。这就是劳动创造财富的天花板。

劳动创造财富的第二个问题：劳动能够创造财富，但是劳动本身并不分配财富。

创造财富就等于赚钱吗？并不是。创造财富不叫赚钱，分配财富才叫赚钱。

为什么很多人一年工作365天，勤恳劳动创造财富，最终却没有获得很多财富？就是因为他并不拥有财富的分配权。

举个例子。假如创造一件商品，需要七个步骤。每一个步骤都分别由一个人完成（我们用数字1～7来代表完成每个步骤的人）。最终，这个商品卖了70元。

那么，问题来了：7个人，创造了70元的财富，这70元应该怎么分？

按每个人创造的价值来分吗？可是，每个人到底创造了多少价值，是很难衡量的。

那就按照最简单的办法，平均分配！7个人，每个人分10元（见图5-7）。

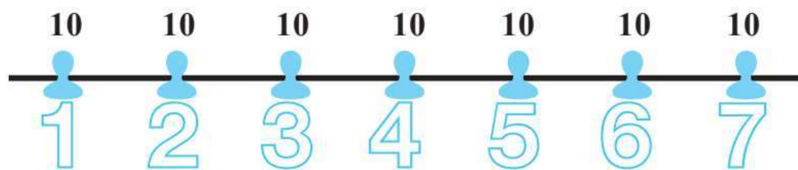


图5-7　7个人平均分配

这时候，有人不答应了。2（第2个步骤的人）跳出来说："我的工艺非常复杂，我每天干18个小时，特别辛苦，应该给我分15元！"

应不应该给他分15元呢？这就要看其他6个人答不答应了。

其他6个人一合计："不行，给他分15元，我们分到的钱就少了！凭什么？我们也很辛苦啊！"那怎么办呢？有没有其他人，也能干2的这件事？于是，这6个人跑到市场上，吼了一嗓子："10元！有谁能做这件事？"这时，马上有个叫2.1的人跳出来说："我愿意干！我愿意干！"

于是，原来的2就出局了，每个人还是分到10了。如图5-8所示。

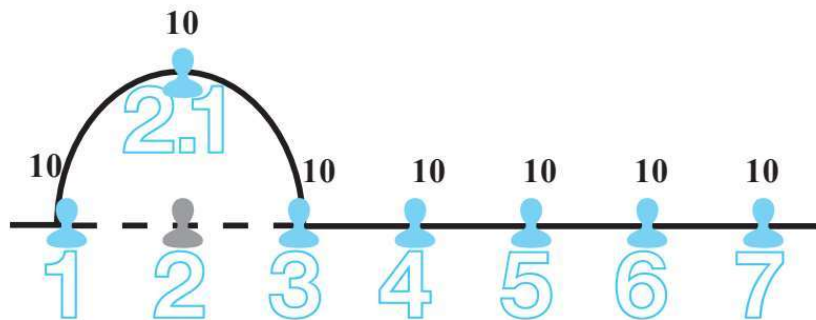


图5-8　平均分配

这时候，2着急了：“还是我来吧，还是我来吧！我不要15元了，我也不要10元了，我只要8元！”其他6个人说：“行啊，那你回来吧。”

2回来之后，分8元，而其他6个人，每个人分10.33元。

所以你看，2这个人，虽然很勤劳、很辛苦，具备创造财富的能力，但是，他却不具备分配财富的能力。

那谁才具备分配财富的能力？

要看整个链条上，谁是真的不可替代的。

假如，1、2、3、4、5、6、7中，只有4不可替代。这时候，4跳出来说：“10元太少了，我要20元！”其他6个人很生气：“2要15元我们都没同意，凭什么给你20元！我们找个人把你干掉！”

于是，这6个人跑到市场上，吼了一嗓子：“10元！有谁能做这件事？”

没人理。

这6个人有点蒙，他们咬咬牙，又吼了一嗓子：“15元！有谁能做这件事？”

还是没人理。

这6个人惊呆了，内心在滴血，心一横，又吼了一嗓子：“20元！有谁能做这件事？”

任凭他们吼破了嗓子，依然没人理。

最后，他们悻悻而归，只能答应4的条件，他们想：算了，就给他20元吧。给他20元，我们6个人每人还能分8.33元，总比没有强。

4分到了20元，很高兴，心想：原来还能这么干啊！那我再多要点，我要40元行不行？

其他6个人马上昏了过去：“给他40元，我们每个人只能分5元了。可是，市场上又找不到可以替代他的人。算了，5元就5元吧，反正在其他地方干活也是5元。”

6个人虽然咬牙切齿，但最终还是接受了。如图5-9所示。

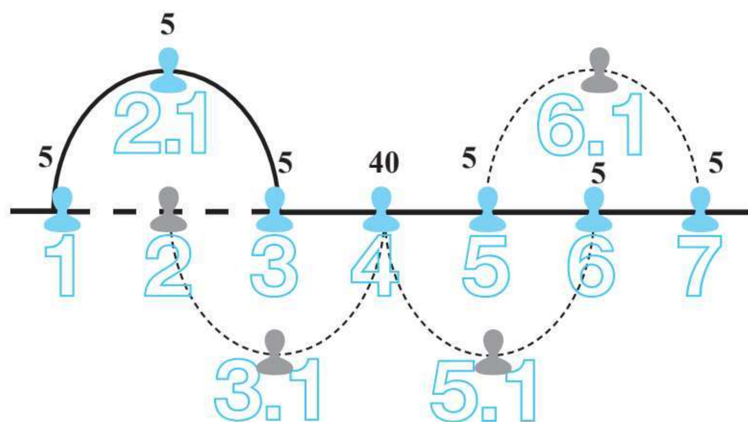


图5-9　4分得40元

4尝到了甜头，马上再次要价：“那我要50元行不行？”

其他6个人一听，马上跳起来拍桌子：散伙！

为什么？

给4分50元，其他6个人每人就只能分3.33元，那他们还不如去别的地方干活呢，还能拿5元。

所以你看，在这个链条中，4拥有着从10元到40元之间的财富分配权。在10元到40元之间，4要多少都行。

而其他人没有分配财富的权力，只能被动接受。

有与没有财富分配权，是完全不一样的。你没有财富分配权，你想分20元，就是贪心。而4拥有财富分配权，他想分20元，就是舍满取半。

但是，4拥有分配财富的权力，就一定意味着他创造的财富更多吗？

不一定。

这只意味着，4更稀缺。

就像我们很难衡量一个体力劳动者和一个脑力劳动者谁创造的财富更多，我们只能说，脑力劳动者拥有的分配财富的权力更大，因为他们更稀缺。

所以，勤劳未必能致富。致富的本质，并不是创造财富，而是分配财富。创造财富靠能力，而分配财富靠稀缺。

掌握稀缺资源，就拥有财富分配权

你想要拥有更多的财富，就要使自己在整个交易链条上变得更加稀缺。

举个例子。同样一碗面，在家门口的连锁餐厅卖20元，但在机场的连锁餐厅却卖99元。

凭什么机场的面就这么贵？你很生气，跑去质问机场的连锁餐厅："你们凭什么收我这么多钱，你们也太黑心了吧！"

餐厅马上解释说："不是不是，我收这么多钱，是因为房租太贵，其实我并没有赚很多钱。"

大多数钱，其实都被机场的店铺出租商赚走了。

机场的店铺出租商为什么能收这么贵的租金？因为他掌握着稀缺资源，所以拥有分配财富的权利。

什么是稀缺资源？

大一点的机场，每天的人流量能达到几十万人次，而且选择坐飞机的人群相对高端，所以，机场可以规模化地触达高端人群。这个资源实在是太稀缺了，所以品牌商愿意为此付出很多钱。很多大牌，比如爱马仕、LV、卡地亚等，都愿意付出高昂的租金在机场开店。如果有人嫌租金太贵，没关系，后面还排着一大堆品牌商在急切地等着入场呢。

谁掌握稀缺资源，谁就拥有财富分配权（见图5-10）。

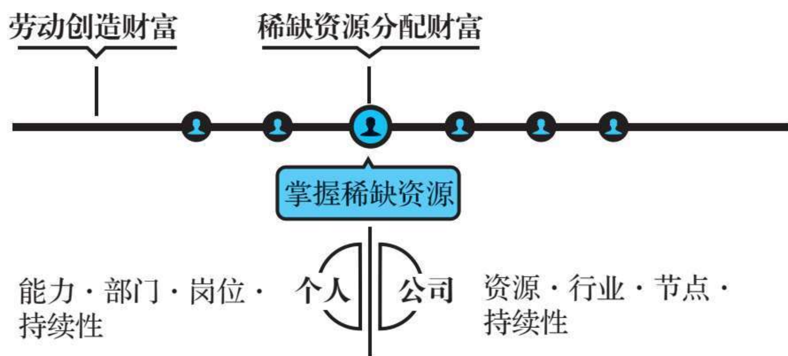


图5-10　稀缺资源决定财富分配

所以，机场连锁餐厅的一碗面卖99元，这个价格是由谁决定的？不是由你决定的，也不是由餐厅决定的，而是由机场的店铺出租商决定的，因为他拥有财富分配权。

小提示

劳动可以创造财富，创造财富很重要，但是财富应该怎么分配、谁应该比谁更有钱这件事，并不是由创造财富的人决定的，而是由掌握稀缺资源的人决定的。

谁掌握稀缺资源，谁就拥有财富分配权。

所以，如果你想要拥有更多财富，就应该想尽一切办法，提高自己的稀缺性。

比如，对于个人来说，你要思考的问题应该是：

——我是否拥有非常稀缺的能力？

——我是否在公司最稀缺的部门？

——我是否在部门最稀缺的岗位？

——我是否拥有最稀缺的资源？

——我现在拥有的稀缺性，未来还能继续稀缺吗？

为什么有些员工年轻的时候能赚很多钱，35岁以后就容易被裁员？因为这些员工的体力和学习能力都没有年轻人强，要价还比年轻人高，他们已经变得不稀缺了，慢慢地，就容易被淘汰。所以，为了避免被淘汰，你要提前去思考怎么提高自己未来的稀缺性。

而对于公司来说，你要思考的问题应该是：

——我是否拥有非常稀缺的能力？

——我是否拥有最稀缺的资源？

——我是否处于最稀缺的行业？

——我是否在行业中处于最稀缺的节点？

——我现在拥有的稀缺性，未来还会继续稀缺吗？

只有不断让自己变得稀缺，你才能拥有财富分配权，获得更多财富。

一切的分钱方式，无外乎优先和劣后

有同学在和别人合伙做项目的时候问我：“若赚钱了，应该怎么分钱？”

我说：“一切的分钱方式，无外乎优先和劣后；一切的分配方式，都是固定、剩余、分成的万千组合。”

什么意思？

现在，我就把关于优先和劣后的分钱方式分享给你，希望对你有所启发。

员工优先，老板劣后

说到分钱，我们先从老板和员工如何分钱说起。

员工应该拿哪部分利益？优先利。

为什么？

员工做好了工作，完成了目标，就应该得到利益，不论公司是盈利还是亏损。所以，优先利是固定的。

那老板呢？老板应该拿劣后利，也就是拿走优先后剩余的利润。劣后利，是剩余的利润，也许很多，也许很少，甚至会巨亏，但这都是老板的事情，与员工无关。所以，劣后利是剩余的。

那么，你想激励员工，应该用优先利还是劣后利？用固定还是剩余？

我建议你用劣后利，也就是用分成的方式对员工进行激励。这样，通过不断地分成，优秀的员工就可能会成为企业的合伙人，和公司共同成长，共同进步。如表5-2所示。

表5-2　老板和员工如何分钱

工作关系	分配前提	分配原则	分钱配置
普通员工	完成工作目标	优先利	固定
老板	公司有盈利	劣后利	剩余
优秀员工	公司合伙人	劣后利	固定＋分成

如何在一个不确定的项目中“优先劣后”

前面说了老板和员工应该如何分钱，谁优先，谁劣后，谁拿固定，谁拿剩余，那么，如果我们做一个不确定的项目呢？谁优先，谁劣后？

不妨虚构一个合作案例来说明谁优先、谁劣后。

假设你就像前文提到的同学一样，和你的合作伙伴一起做一个项目，你出资本，她来具体运营，这时，你们应该怎么分钱？

一个项目可以分为四个阶段，每个阶段分钱的方式都是不一样的，我们要分别来讨论。

首先，我们要知道，项目的四个阶段分别是：

第一个阶段，辛苦赚钱阶段；

第二个阶段，资本收益阶段；

第三个阶段，均衡阶段；

第四个阶段，超出预期阶段。

其实还可能有第五种情况，那就是亏钱，但这种情况就没必要讨论如何分钱了，你亏了资本，她亏了时间和精力（机会成本）。

接下来，我们一个阶段一个阶段地进行说明。

在第一个阶段，我们假设你们这个项目赚的钱不超过5万元（5万元只是一个假设的数字，仅作参考），这时，谁优先，谁劣后？

我建议，人力优先，资本劣后。也就是她优先，你劣后，她拿100%，你拿0。

你会说："凭什么？明明我投了钱啊。"对的。不过，钱是这个世界上最便宜的东西。虽然你投了钱，但她投入了她所有的时间和精力来运营、操作这个项目。如果她不把时间和精力投入到你们合作的这个项目上，而做其他事可能也能拿这么多。所以在一开始的辛苦赚钱阶段，你最好一分钱都不要拿，把钱都给她。

到了第二个阶段，这个项目赚的钱已经超过5万元，达到25万元了，也就是到了资本收益阶段，谁优先，谁劣后？换言之，赚到的5万～25万元这部分钱，怎么分？

这时，应该资本优先，人力劣后。

为什么？

因为前面0～5万元那部分已经全部给她，把她投入的时间和精力成本覆盖了。这时，5万～25万元这部分收益的分配就应该以你为主，以资本为主，所以应该资本优先，人力劣后。

5万～25万元这部分，你可以拿80%，她拿20%。

到了这个阶段，你们应该都很满意，只不过谁优先、谁劣后的关系而已。

那接下来，项目发展不错，赚到了100万元，也就是到了第三个阶段——均衡阶段，怎么分？25万～100万元之间，谁优先，谁劣后呢？

这时候，你可以拿60%，她拿40%。

因为在第二阶段赚到25万元，你们就已经非常满意了。但是你们合伙做这个项目，当时有个预期，觉得如果做得好大概能赚到100万元。现在真的实现了，那么这25万～100万元部分，就应该按照基本均衡的方式分配。所以，你拿60%，她拿40%。

再然后，你们的项目赚到了超过原来预期的100万元，也就是到了第四个阶段——超出预期阶段，那这超出100万元的部分怎么分？谁优先，谁劣后？

这时，你可以拿80%，她拿20%。毕竟，这种远远超出预期的回报，和努力的关系就不大了，主要靠的是资本。如表5-3所示。

表5-3　不确定的项目合作伙伴如何分钱

发展阶段	项目收益	分配原则	可分配	出资方：运营方
辛苦赚钱	R ≤ 5 万	人力优先，资本劣后	R	0 ： 100%
资本收益	5 万＜ R ≤ 25 万	资本优先，人力劣后	R−5 万	80% ： 20%
均衡	25 万＜ R ≤ 100 万	均衡分配	R−25 万	60% ： 40%
超出预期	R ＞ 100 万	资本优先，人力劣后	R−100 万	80% ： 20%

所以，在一个不确定的项目中，谁优先，谁劣后？

在第一个阶段（辛苦赚钱阶段）：人力优先，资本劣后；

在第二个阶段（资本收益阶段）：资本优先，人力劣后；

在第三个阶段（均衡阶段）：人力、资本均衡分配；

在第四个阶段（超出预期阶段）：资本优先，人力劣后。

合作中，竞争有优劣势时如何分钱

上面所说的合作是一个人出钱、一个人出力，相对来说，双方是平等的，或者说都具有比较高的竞争优势，所以两个人拿的是分成，只是分成比例不同。

但是在现实世界中，很多合作的参与者是存在优劣势的，掌握稀缺资源的一方，是优势的一方。这时，怎么分钱呢？谁拿固定，谁拿剩余，谁拿分成？

举个例子。现在直播带货很火，你也投身其中，做得还不错，有了不少粉丝，每次直播都能卖出很多商品。为了干好这件事，你找到一个合作伙伴，让他帮你把卖出去的商品打包发货。那么，你们两个人谁拿固定，谁拿剩余？

通常来说，是你拿剩余，他拿固定。毕竟，打包发货这件事，没有什么核心竞争力，所以，你和他谈好，每个月固定给他多少钱，剩下的利润都是你的。

这是很普遍的一个情况，公司里的不同岗位也是同样的道理，岗位越有核心竞争力，承担这个岗位的人就更应该拿劣后。

所以，合作中谁拿固定，谁拿剩余，谁拿分成？

当合作双方都有竞争优势的时候，我们采用分成的分配方式。当一

方竞争优势大、一方小的时候，则大的一方拿剩余，小的一方拿固定。以上是最基本的配置。

但现实世界中，情况要比这复杂得多。比如，我们增加一个交易成本变量——你在杭州直播卖货，他在广州帮你打包发货。这时，你们的交易成本就变得很高，你又不能每天盯着他打包，看他上不上心，那怎么办？

这时，你就要用分成的方式，给他增加一点点劣后。也就是除了给他固定收入外，还要给他一点点分成。

这时，上面基本配置的两种情况就变成了四种情况（见表5-4）。

表5-4　竞争有优劣势时合作伙伴如何分钱

合作伙伴	交易成本	分配原则	分钱配置
优势方	低	劣后利	剩余
劣势方	低	优先利	固定
优势方	高	劣后利	低固定 + 高分成
劣势方	高	优先利	高固定 + 低分成

其中，在交易成本高的情况下，竞争优势大的一方应该拿低固定＋高分成，而竞争优势小的一方则拿高固定＋低分成。

这是不是特别像很多岗位工资的配置？是的。因为管理成本也是很高的成本。

以上，就是合作中双方有竞争优劣势的情况下的四种分钱方式。

企业之间要通过分成，创造全局性增量

我们讲了员工和老板之间、合作伙伴之间如何分钱，谁拿固定，谁

拿剩余，谁拿分成，那么，企业与企业之间的如何分呢？如表5-5所示。

表5-5　合作企业如何分钱

企业类型	合作方式	分钱配置
品牌商	品牌授权	固定授权费用
生产商	品牌授权	剩余销售利润
品牌商	衍生品授权	低固定授权费用 + 分成
生产商	衍生品授权	高销售利润分成

我曾经在《有趣的赚钱模式万里挑一：做表情包是怎么赚钱的？》这篇文章中提到，萌力星球在用它手上的IP（萌二、乖巧宝宝、发射小人）与合作伙伴合作。

萌力星球给合作伙伴们授权时，有两种方式：一种方式是品牌商授权，每年收取固定的授权费用；另一种方式是衍生品授权，收取不高的固定费用＋提成。

那么，这两种方式有什么区别？

第一种方式，萌力星球拿的是固定，它的合作伙伴拿的是剩余，而第二种方式，萌力星球拿的是低固定＋分成。

这两种方式，哪种利润更高？

对萌力星球来说，第二种方式更赚钱。

为什么？

因为，萌力星球有信心通过它的IP授权，让合作伙伴卖出更多的商品。而合作伙伴也愿意用这种方式，因为，虽然他们需要给萌力星球一部分提成，但是毕竟他们自己拿的还是大头，卖得越多，他们也就赚得

越多。

你看，本来是一个拿固定、一个拿剩余的合作模式，改变了利润分配模式，增加了分成这个方式，就创造性地增加了全局性增量，达到了双赢的效果。

一切的商业模式，都必须有全局性增量。如果没有全局性增量，那所谓的商业模式，就是把你口袋里的钱换到我的口袋里。

萌力星球创造了什么全局性增量？提高了转化率。

任何一个用户购买一件商品，或者信任一个品牌，都会经历一个从了解到信任的过程。这种IP授权的方式，允许把用户平常聊天时经常用的一些表情用到一些产品上，这种由表情带来的强烈的熟悉感会天然地增加用户的信任。这种信任，能大大地提高转化率。

如果这种转化率提高了30%，那么提高的这部分，商家很乐意拿出7%或10%来付给萌力星球。

而因为有分成收入，萌力星球也会投入更大的精力去优化设计，想尽办法让品牌商的商品卖得更好。

这样，不但品牌商赚得多了，萌力星球也因此赚得多了。

这就是萌力星球通过分成方式创造出来的全局性增量。

所以，企业之间的合作，可以通过分成的方式创造出全局性增量。

小提示

一切的分钱方式，无外乎优先和劣后。一切的分配方式，都是固定、剩余、分成的万千组合。

你和员工怎么分钱？员工优先，你拿劣后。员工旱涝保收；你拿剩余，有可能爆赚，也有可能巨亏。

你和合作伙伴如何分钱？如果你出钱，对方出力，你们竞争优势都很大，那么分四个阶段：

一是辛苦赚钱阶段，人力优先，资本劣后；

二是资本收益阶段，资本优先，人力劣后；

三是均衡阶段，人力、资本均衡分配；

四是超出预期阶段，资本优先，人力劣后。

如果你和合作伙伴竞争优势有大小，怎么办？那么竞争优势小的拿固定，竞争优势大的拿剩余。

如果你和合作伙伴竞争优势有大小，交易成本还很高怎么办？那么竞争优势小的拿高固定＋低分成，竞争优势大的拿低固定＋高分成。

最后，企业之间合作如何分钱？我建议你，可以尝试用分成的方式创造出全局性增量，促成双赢。

信用，是一个人最大的资产

信任，是一种能力。被信任，是一种更重要的能力。

越是能被信任的人，促成合作的交易成本越低，在商业世界里，越有成功的可能。

相反，一个信用破产的人，在现代社会几乎是真正的破产。不仅仅会被限制坐飞机、坐高铁……，更重要的是他会因为失信于人，从此变成一座孤岛，再也没人愿意和他打交道。

在人生的信用账户里，每一次言出必行、每一次真诚待人，都是对未来的储蓄。而那些败光了自己信用的人，永远被列入了“警惕和远离”的黑名单。如图5-11所示。

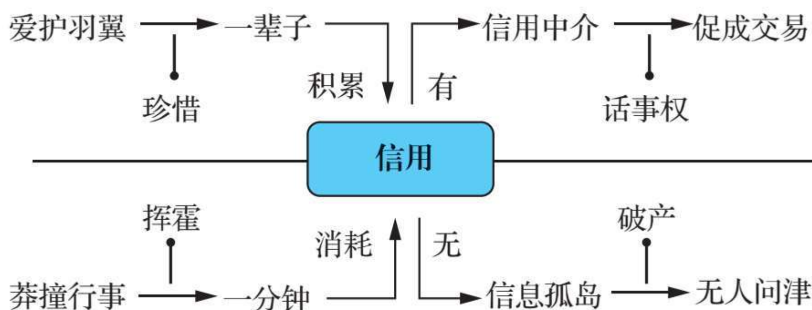


图5-11　信用是一个人最大的资产

有信用的人，有话事权

有信用的人，有话事权。他说什么，大家都听。

来看一个有趣的故事。

我们想要信任一个陌生人，很不容易。世界上最天然的信任机制，是血浓于水的亲情关系。如果你的亲弟弟家庭突发变故找你借钱，你可能会二话不说就把钱推到他的手里，让他拿去。在你看来，都是兄弟，弟弟的事情就是自己的事情。

可是，如果是弟弟的朋友遭遇不幸，向你借钱，你就可能会再三犹豫。不管弟弟如何担保求情，你的心里难免犯嘀咕：这人到底靠不靠谱？

你非常相信弟弟，弟弟相信他的朋友，但是你却不一定相信弟弟的朋友。这实在是非常有趣的现象：明明两段关系都是互相信任的，可是这信用却无法传递。信用不传递，成为商业史上永恒的难题。

最后，看在弟弟的份上，你还是慷慨地借了钱，但为了保证弟弟的朋友能按时还钱，你们两人签了合同，约定好如果他不按时还钱，你要把他家的牛拉走抵债。

事实证明，弟弟的朋友确实是个好人，勤奋努力，打工挣钱，但偏偏不凑巧的是，他赚的钱不够，到了还钱的时间，他却还不上你的钱。

于是你们两人在大街上就吵了起来：

“你再给我两个月的时间行不行，就两个月！就两个月！”

“不行不行，说好不还钱就把你家牛给我的，白纸黑字，清清楚楚！”

“不行不行，你拿走我的牛，我拿什么种地还你钱！两个月都不通融通融，你好狠心！”

……

就这样，两个人一路争吵、扭打到了乡绅那里。

每个村子里，通常都会有一个德高望重的老人，为村民们处理“真假美猴王”一般的纠纷矛盾。

你们去找的这个老人，就是整个村子里最有信用、最有资历的人，大家都觉得他公正、公平、公开，相信他的调解和决断。

老人发话了：“安静安静，到底什么事，都好好说。”

一人雄赳赳、气昂昂地拿出合同，状告欠债的人，一定要拉走那头眼睛水灵灵的牛。另一人则在乡绅面前哭诉：“您老从小看着我长大，我不是欠债不还的人。这牛我也真不能给，我全家老小就指着这头牛生活。”

听完双方的“证词”，乡绅缓缓抬手，慢慢张口，对你说：“孩子，你就当看在我的面子上，再给他两个月时间吧。”又对他说：“你，两个月内一定要还钱，顺便再给他捎上两袋鸡蛋，当作利息了。都是乡里乡亲的，不能再吵了，散了散了，都回去吧。”

这个德高望重的乡绅，扮演了担保的角色，成为两个人信用的中介，否则纷争无法调解，交易无法完成。

这个信用中介，在商业世界中是非常重要的角色，大家都愿意信任，他说的话，大家会听。乡绅文化，就是一种信用文化。

有信用的人，受到尊敬，有话事权。

信用，比黄金值钱，比性命还贵

信用，比黄金值钱，比性命还贵。

再来看另外一个更有趣的故事。

这一次，你不是中国乡村里借钱给别人的人，而是成了在欧洲远近闻名的江湖神偷。你跑到一家著名的美术馆，成功绕开了所有的安保系统，偷盗出一幅传世名画，这幅画放在拍卖行，大约值100万美元，非常昂贵。

那么问题来了：你现在打算怎么交易？

答案当然是要找买家，找那些喜欢收藏名画的有钱人家，卖给他们。

那么问题又来了：你敢去找那些有钱人吗？

不敢。万一他们正义凛然，报警怎么办？被抓去可不好。

同样，买家也不愿意和偷画的人直接交易，他们担心对方骗自己。

要知道，《蒙娜丽莎》就曾经被偷过，当时市场上一度有几十个人宣称自己买到了《蒙娜丽莎》，但几乎都是假的。一旦一幅名画被偷，会有很多骗子突然变成小偷，大肆宣扬自己不仅偷出了绝无仅有的真迹，也偷出了不可挽回的岁月，然后高价卖给被他们瞄准的冤大头。这些人上当了还不能报警，毕竟这是违法的勾当，一个愿打，一个愿挨，只能咬咬牙忍气吞声怪自己怎么那么蠢。

怎么办？

于是，市场上发展出一种新的交易结构：黑市里的“乡绅”。这类交易，可以通过黑市中间人进行。

黑市中间人扮演的重要角色同样也是信用中介。他们是最不能被忽

视的“结构洞”，因为这个角色占据交易环节中最重要的位置，所有买卖都必须经过他们。他们掌握着最多的信息，看见最多的真实，也拿走最多的利润。

你知道一个神偷偷出价值100万美元的画，卖给黑市中间人可以得多少钱吗？

50%？不对。30%？不对。20%？也不对。你如果能猜中这个数字，说明你对产品价值和交易成本有一个自己的判断和比较清晰的理解。按照规矩和行情，黑市中间人大概会以5%的价格把这幅画收走。也就是说价值100万美元的画，神偷再厉害，也只能拿到5万美元。

所以，神偷本质上就是个劳动者，不管他偷的画多有名，他能得到的钱都很少。他冒着被抓进监狱和被唾弃的风险，只是赚了一点点劳动报酬而已。大部分的钱都被黑市中间人“吃”掉了，这真是名副其实的“中间商赚差价”。

而黑市中间人之所以能赚到钱，是因为大家相信他。这是市场给黑市从业人员信用的标价。由此可见，信用真的很值钱。

不过黑市中间人从来都不好当，信用是他们赚钱最重要的工具，他们必须小心翼翼地维护好自己的名声。他们知道，想在黑市混口饭吃，必须把名声混好。

用信用获得地位和赚钱的机会很简单，但一夜之间败掉信用更简单。

所以说，盗亦有道，在道上混，名声坏了，财路就断了，这是黑市从业人员都知道的道理——信用比黄金值钱，信用比性命还贵。

如果你觉得这些都离你太远了，那我再和你讲件真实的事吧。这是一个关于重生和守护信用的故事，一个让我敬佩的人的故事。

一个二线城市的普通人，因为做理财的生意导致资金链断裂了。他欠了客户4000多万元，是的，4000多万元，而且外面的钱几乎都收不回来。在这种情况下，很多人都会选择跑路或者破产。

他也绝望过，有时甚至恍惚间听到针尖刺破自己心脏的声音，一根，一根，又一根……他觉得上天就是想要他死。是啊，欠了4000万元，怎么还？他无数次地想过自己像大鸟一样跃出阳台，坠落在地，一了百了。可是他的家庭、他的名声怎么办？

后来，他听孔子和王阳明，一遍遍地听。他想自己再难能有王阳明在龙场时难吗？再穷能有颜回穷吗？不管在别人那里的钱能不能回来，自己欠的钱一定要还！

于是，他努力学习，这几年用指数型组织的思想改造了过去传统的农贸市场生意，用物联网追溯每一只鸡鸭鹅的生产和物流过程。现在，他所在城市的鸡鸭鹅基本都是由他供应的。

他已经还掉了3000多万元，欠下的债还剩1000多万元，他有信心把它们也还上。

大家看他这么守信用，也都不再天天逼债了。

说实话，我看过很多人耍小聪明，玩小伎俩，遇到困难总想逃避和躲藏。像他这样勇敢面对、承担责任的，真的为数不多。

什么是信用？怎样获取别人的信任？

不是看你有多少钱，有多少权势，也不是看你的家世背景，这些不是别人对你的信任，而是别人对你的趋炎附势。

从本质上看，我觉得人的一生，是赢得信任的一生，是勇敢地用责任换取信任的一生。

小提示

我一直在想：这个世界上到底有什么东西比生命更重要？可能就是最终留在世界上的你的名声和别人对你的评价吧。我们不求名垂千古，但也不能遗臭万年。

我很看重自己的信用，以至于有人对我说：“刘润，你太爱惜自己的羽翼了。”

是的，我特别爱惜自己的羽翼。因为我知道，信用是一个人最大的资产。

有些钱，我不能碰。有些事，我做不得。我只希望在一个信用社会里，凭借我的能力和信用，拿走本该我拿的那一部分。

一个人的信用要靠一生来沉淀，但毁掉它往往只需要一分钟。败光了，就再也没有了。

信用很值钱、很珍贵、很稀缺、很难得，愿你我都能守护好自己的信用。愿你我永远都有洁白的羽翼。

公平、公正与公开

每年高考结束，都会有很多关于高考的讨论。其中一个话题已经讨论了四五十年，即用一场考试来决定一个人的一生，公不公平？

是啊，到底公不公平？

公平

要讨论“公不公平”这个问题，首先要理解什么是“公平”（Fairness）。公平，我们可以理解成用“同一把”尺子丈量万物。

对所有人都一视同仁——用分数要求你，也用分数要求其他人；用实力淘汰你，也用实力淘汰其他人。这就是公平。

公平的核心，不是用“哪一把”尺子，而是用“同一把”尺子。

那么，什么叫不是“同一把”？

妈妈说：“你怎么不把东西分给弟弟吃？”哥哥说：“因为弟弟也没有分给我啊。”妈妈说：“他不一样，他是弟弟。”

这就是不公平。妈妈用了两把尺子——用“分享”丈量哥哥，用“独享”丈量弟弟。

老板说：“张三你这个月没完成业绩，没有奖金。”张三说：“那李四也没完成啊。”老板说：“他不一样，他很努力。”

这就是不公平。老板用了两把尺子——用“功劳”丈量张三，用“苦劳”丈量李四。

回到高考：高考公平吗？

那就要看高考是不是用“同一把”尺子丈量千万学生。

答案是：是的。

高考用“分数”这把唯一的尺子丈量所有学生。高一分，你就可以上清华或北大；低一分，你就只能明年再来。谁也不能作弊，学生作弊退考，老师作弊坐牢。

你可能会质疑：那为什么要用“分数”这把尺子呢？为什么不用“素质”的尺子？为什么不用“美德”的尺子？或者，为什么不用身高、扶老人过街的次数作为衡量的标准？

这就涉及第二个概念：公正（Justice）。

公正

什么是“公正”？公正，可以理解成选“哪一把”尺子来丈量。

那么，到底选哪一把尺子来丈量，才算是公正，甚至是正义呢？

让家长来决定吗？

我们常说“每个人心中都有一把尺”，孩子擅长什么，家长的尺子就长什么样。如果把决定权交给家长，清华北大必须扩招1000万人。

让学校来决定吗？

美国的私立学校，可以自主决定用“哪一把”尺子。所以，每个学校手里拿着一把不同的尺子，甚至是一组套尺。比如哈佛大学（简称哈佛），手上拿着的就是一组套尺：“分数”这把尺子很重要，“社会活

动”这把尺子很重要，“体育特长”这把尺子很重要，“背景多元化”这把尺子很重要。当然，“家里有钱并愿意捐款”这把尺子也很重要，因为捐款有助于学校发展。

你可能会义愤填膺：“我没钱就没资格读哈佛吗？成绩好，但是没钱捐款，就要被有钱人挤掉名额吗？这不公平！”

首先，我要纠正你，这不叫不“公平”。只要“捐款优先”这个规则是一视同仁的，哈佛的行为就是公平的。

但你可以说，这个规则不“公正”。

公正是一个有关价值观的问题，谁也未必说服得了谁。那么核心问题来了：谁有权“定义”公正。

在这件事中，哈佛是公正的定义者。

为什么？因为是校方而不是你对哈佛的成功、失败负责。如果因为“捐款优先”的规则，哈佛遭人唾弃，再也没人报考，招不到好学生，最后倒闭了，损失的是校方，不是你。校方承担责任，所以有权制定标准。

公正的本质不是“你对我错”的问题，而是“谁有权做选择”的问题。

每一所学校，都有权定义自己的“公正”。我们只能接受，因为学校是他们的，他们可以做主。但我们要问他们一个问题：“你确定就用这组套尺来录取学生吗？”如果确定了，从现在开始，就不准换尺子了。

为什么？因为学校有权定义“公正”，但无权妨碍“公平”。

这就像一场散打比赛，如果你说可以用腿、可以打脸，那好，这些

可以确定为规则，但规则一旦确定，就不能改了。从此以后，我用腿打了你的脸，你要服输。

你定义公正，我维护公平。

那么，有办法让中国的每所高校都像美国一样用自己的套尺招生吗？这听上去，似乎更公正。

有可能，但这会极大地增加维护公平的成本。

你可能知道斯坦福招生腐败案，在美国相对完善的诚信体制和严厉的司法体系下，分散的“公正定义权”依然带来了对“公平”的破坏。

那么，如果让中国的每所高校都自主定义“公正”，然后分别维护“公平”，那么，带来的问题可能会远远超出你想象。如果监管不力，会有无数学生在“不公平的公正”中，被绝望地改变人生。

高考，是难以监管的公正对总体公平的妥协，然后在此基础上，谨慎地添加了一点额外的“公正”因子，来中和粗暴的公平。比如用省级名额分配来弥补不同地域之间的教育水平不公，用各地自己出卷来弥补不同地域之间知识结构的不公。

公开

难道就真的没有办法做到既公平又公正吗？

有。那就是“公开”（Open）。

公开，我们可以理解成把丈量的过程展示给公众，让同意公正者监督公平。

比如美国总统大选。

（1）用一人一票选举美国总统，你们同意吗？都同意。好，我们定义了“公正”。

（2）可以演说，可以影响，但谁也不准用钱购买选票，这就是“公平”。

（3）投票结束，在摄像头面前唱票，接受全民监督，这就是“公开”。

一旦公开，维护公平的成本将会因为分摊给所有利益相关者而大大降低。

每年高考，考生写作文；高考结束，高校写论文——“以‘我为什么招这300个学生’为题。要求不低于3万字。除了诗歌，文体不限。”然后，公开发表。也许只有这样，才能做到用公开监督基于公正的公平。

小提示

公平——用“同一把”尺子丈量万物；

公正——选“哪一把”尺子来丈量；

公开——把丈量的过程展示给公众，让同意公正者监督公平。

现在你觉得，高考公平、公正、公开吗？

效率与公平

2020年，阿里巴巴以它不愿意的方式，持续成为媒体头条。除了暂缓上市、反垄断处罚、被几大金融部门约谈、因“二选一”被立案调查等负面新闻之外，还有各种谣言齐飞。

而与此同时，其他各大互联网公司也从来没有这么担忧过“被看见”。大家不约而同地按下了静音键，能不发声就尽量不发声。

随着监管部门的各项调查以及态度不断明确，似乎靴子在不断落地。

很多人问我：靴子落地后，阿里巴巴的未来会怎样？这些不断明确的政策，对其他所有互联网公司，意味着一个短期挑战的结束，还是一个长期变化的开始？

要回答这些问题，并不容易。因为这涉及一组对立统一的、深刻的经济学、社会学概念：公平和效率。

什么是公平，什么是效率

什么是公平，什么是效率？

举个例子。老王和小张都是玉石匠人，他们在品质不同的玉石上雕刻，使其成为价值不等的艺术品，然后卖钱。

我们知道，同一个匠人，用通体晶莹剔透的宝玉雕刻出来的成品，比用满是裂纹、斑点的碎石雕刻出来的成品更值钱。

我们也知道，同一块玉石，真正的艺术大师雕刻出的成品，比年轻

的新手学徒雕刻出的成品更值钱。

玉石品质和匠人手艺，是乘数关系。用公式表示，就是：

成品价值＝玉石品质×匠人手艺

假设现在有两块玉石，一块是碎石，品质是3；一块是宝玉，品质是9。小张的手艺是2，老王的手艺是8，请问应该让谁来雕刻哪一块玉石？

让老王雕刻宝玉？好。我们算一下这个方案的成品总价值，也就是两人的总收入。

9（宝玉）×8（老王）＋3（碎石）×2（小张）
＝72（老王的收入）＋6（小张的收入）
＝78（两人总收入）

总收入是78。不错。但对这个结果，小张非常不满意：“差距太大了吧？凭什么老王拿72，我拿6？这不公平。我不服气。我也要雕宝玉！”

那么，让小张雕刻宝玉？好。我们也来算一下这个方案的成品总价值，两人的总收入。

3（碎石）×8（老王）＋9（宝玉）×2（小张）
＝24（老王的收入）＋18（小张的收入）
＝42（两人总收入）

果然，小张的收入上涨了12，甚至接近老王的收入。但代价是，两人的总收入下降了36！这算得上是断崖式下跌！

那么请问，你会把宝玉给老王，还是给小张？

这个选择的本质，是选择公平，还是选择效率。

现在回到最开始的问题。

什么是公平？

公平，是指收入分配追求相对平等。

把宝玉给小张，收入相对平等了。老王能力强，收入24。小张能力差，收入少点，但也有18。24和18，差不了太多。这就是公平。

但是，这样的公平，在一定程度上牺牲了效率。小张虽然满意了，但社会总财富从78跌到了42。经济发展被严重拖慢了。

什么是效率？

效率，是指以最小的投入获得最大的产出。

把宝玉给老王，能获得最大的产出。为什么？因为老王的能力可以把宝玉的价值发挥到极致，整体收入因此从42暴增到78。把资源给用得最好的人，社会财富实现了最大化。

而最优化资源配置，提升总体效率，这正是经济学研究的目的。

这也是为什么诺贝尔经济学奖获得者、著名经济学家科斯说："资源，总会落到用得最好的人手里。"

但是，这样的效率，在一定程度上牺牲了公平。社会总财富是最大化了，但小张"被平均了"。小张的财富增加速度远低于老王，这使得贫富差距越来越大。效率的红利，没有公平地降临。

现在你大概就明白了，为什么我要给你讲老王和小张的故事。

因为今天的互联网巨头，就是“老王”。它们带来了效率，但也“消灭你与你无关”地把“小张”甩在了身后。

而线下的小卖家、出租车司机、高速公路上的收费员、你们家门口的菜贩、不会用移动支付的老人，就是“小张”。他们也热烈盼望着社会的进步，但总觉得自己被社会抛弃了。

那么，我们到底应该支持“老王”，还是支持“小张”呢？

再分配的智慧

1978年，中国开始改革开放。

当你理解了“公平”和“效率”这组对立统一的概念之后，就会恍然大悟，为什么中国改革开放的总设计师邓小平会说“让一部分人先富起来”。

让谁先富起来？让老王先富起来。

为什么要让老王先富起来？因为科斯说了，要追求效率，就要把最好的资源给用得最好的人。这个“用得最好的人”，就是手艺卓群的老王。老王手艺好，又拿到了宝玉，创造财富的效率就会最大化。

所以，20世纪80年代，在改革开放初期，整个中国都在强调“效率优先”。因为效率优先，老王被激励，才能带来整体经济的高速增长。

可是，老王先富起来，就必须以小张穷下去为代价吗？

当然不是。这就涉及“再分配”的智慧。

商业是社会财富的初次分配。老王拿得多，小张拿得少，就是初次分配的结果。那什么是再分配？就是把初次分配中一部分老王们创造的财富，通过税收、费率等方式收上来，再分给小张们。

你一定对个人所得税很熟悉。你的收入越高，个人所得税的税率就越高。这个累进增高的个人所得税制度，就是以削峰填谷的方法，把经济增长的整体红利，相对平等地“再分配”给更多人。

怎么再分配？失业救济、再就业培训、减免低收入人群的税费、提供更多便宜的社会服务，甚至现金补助等，都是再分配的方式，通过这些方式可以把部分社会财富分给小张，以求一定程度上的公平。

所以，大家逐渐形成一套共识：初次分配负责效率，再分配负责公平。

初次分配、再分配，各司其职。在初次分配时支持老王，在再分配时支持小张。

但是，虽然有再分配，但是效率优先在初次分配中累积的不公平依然越来越多，贫富差距依然越来越大。这种不公平的累积，导致老王越来越桀骜，小张越来越不满。

怎么办？

摸着石头过河，进行调整。

20世纪90年代，“效率优先”被调整为“效率优先，兼顾公平”。

中共十六届六中全会提出，“更加注重公平”。

中共十七大提出，“把提高效率同促进社会公平结合起来”。

中共十八大提出，“初次分配和再分配都要处理好效率和公平的关系，再分配更加注重公平”。

中共十九大提出，“促进收入分配更合理、更有序”。

其中，尤其要注意的是这句：“初次分配和再分配都要处理好效率和公平的关系，再分配更加注重公平。”

这意味着初次分配也不能只支持老王了，也要“处理好效率和公平的关系”。

老王，感谢你，但是，不能再让你拿走所有的宝玉了，也要分给小张几块。这样，小张才能更早地、更优先地分得经济增长的红利。

不可忽视的“效率与公平的均衡”

你看到了吗？那只“公平与效率”之钟上的钟摆，正在从极致“效率优先”的那一侧，缓缓地向“公平”这一侧回摆，逐渐指向“效率与公平的均衡”。

这只钟太大了，大到你很难看到。这根指针摆动得太慢了，慢到你很难注意到。

但是，这也许是所有互联网公司都必须看到、必须理解的。这只钟正在准点报时，现在的时刻是：在初次分配时，也要寻求“效率与公平的均衡”。

2020年12月16日至18日，2020年中央经济工作会议在北京召开。因为2021年是“十四五”的开局之年，所以这次会议备受关注。会议讨论了很多内容，并最终确定了2021年经济工作的八项重点任务。

这八项任务，每一项都很重要。而其中第六项，引起了热烈的讨论，那就是“强化反垄断和防止资本无序扩张”。

为什么？因为垄断和资本无序扩张伤害了初次分配中“效率和公平的均衡”。

在效率的高速公路上，互联网公司一路狂奔，超速驾驶。而这些政策，正是交警根据公平的限速牌开出的罚单。

小提示

回到最开始的问题。

对阿里巴巴的各种调查的结束，并不是一个短期挑战的结束，而是一个长期变化的开始。

在这个长期变化中，公平是下一个时代的红利。

但是，当公平变得前所未有地重要时，也并不意味着效率就会被抛弃。开出严厉的罚单，并不意味着要拆除高速公路。

互联网公司们应该做的，是在效率的高速公路上一路狂奔时，多留意那些公平的限速牌。

怎么留意？

也许，成立“促进公平部”或者“帮扶小张部”，帮助老人们享受互联网的便利，帮助小贩们成为团长，帮助农民们提高收入，是所有想抓住“公平红利”的老王们必须做的事。

劝酒的本质，是服从性测试

曾经有一条奇葩的新闻在网上被大肆传播：一名银行员工因为不喝老板敬的酒，被抽耳光。

这件奇葩的事被曝光后，涉事银行立刻做出回应：对劝酒的和抽耳光的，都给予了严厉的处分！

银行处理果断及时，可谓大快人心，有类似经历的职场新人，甚至觉得也给自己出了口恶气。

不过，闹成这样，这名银行员工以后还能混得下去吗？这种让人烦透了的“劝酒文化”，能不能就此刹住？为什么明明你不想喝，我也不想喝，可大家还都要拼死逼着彼此喝呢？

每一件事情背后，都有其商业逻辑。这件事情的逻辑是：领导们需要通过劝酒这种行为，来完成“服从性测试”（见图5-12）。

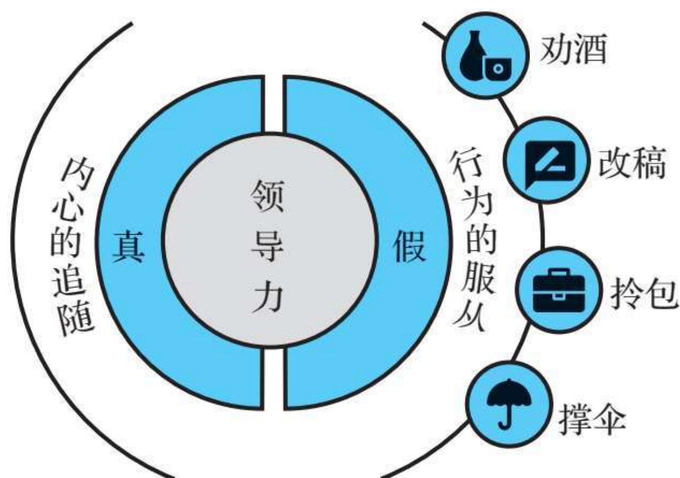


图5-12　劝酒的本质是服从性测试

什么是服从性测试

《圣经》中讲过一个故事：上帝对信徒亚伯拉罕说，“请杀死你的小儿子以撒”。亚伯拉罕非常困惑，不知道为什么。不过，虽然很不解，但这是上帝的指令。因此，经过所有父亲都会有的纠结后，亚伯拉罕还是决定服从上帝，含泪把自己的儿子放上祭坛，并举起短刀。所幸，刀落下去的那一瞬间，天使及时出现，阻止了悲剧的发生。上帝说：“我不是真想杀你儿子。我只是想知道，你对我是不是绝对服从。”这就是“服从性测试”。只有通过服从性测试，你的领导才会相信你能做到：理解要执行，不理解也要执行。实在不理解，就在无条件服从中加深理解。

服从性测试无处不在

是有道理才服气的员工更好管，还是无条件服从的员工更好管呢？

当然是无条件服从的员工更好管。让员工服气要靠领导力，而让员工服从只要靠权力就行。

但是，这就需要愿意服从的员工。所以，服从性测试，无处不在。

强盗用“留个把柄”的方式，对小弟做服从性测试；甲方用“改来改去”的方式，对乙方做服从性测试；女生，用“无理取闹”的方式，做男友服从性测试。

那么，公司领导进行服从性测试的方法呢？那就太多了。比如，故意做生活不能自理状，看看下属会不会帮他拎包、帮他打伞、帮他开车门。

有一次，在机场的摆渡车上，一位处长狠狠地打电话骂助理：“你怎

么收拾行李箱的？少带了东西！这下我怎么办？！”就在这时，处长突然挂了电话，一跃而起，帮一位正在上车的男士把箱子一把拎上车。后来听对话，我才知道那位男士是局长。

刚刚还“生活不能自理”的人，突然变得非常有能力，开始对另一个“生活更不能自理”的人悉心服务，只因为对方是自己的领导。

真的是职位越高，生活自理能力越差吗？当然不是。

这种单向的“生活不能自理”，本质上是制度化的“服从性测试”——拎箱子这种小事你都不能为我做，那以后在大是大非的问题上，我怎么能指望你绝对服从？劝酒，也是传统的“服从性测试”项目。

领导说：“小王，这杯酒，我敬你。”

小王赶紧说：“领导，哪有您敬我酒的道理，您折煞我了。我一直和同事们说，我特别仰慕领导的魅力，特别感谢领导的栽培。只是一直苦于没有机会参与重大项目，不能好好报答领导。您的恩情，我一直都记着。有任何用得到的地方，以后您随时吩咐，我一定随叫随到，唯领导马首是瞻。这三杯，我先干为敬。”

领导说：“慢点慢点，别喝多了。你脸都红了。”

小王摆摆手：“没事的，领导。我平常不能喝酒，一喝酒就过敏，但今天就是高兴。”

领导满意地点了点头，微笑着转过头去，开始测试小张。

小提示

劝酒，不是酒文化，而是酒文化中的恶习，是对酒文化的扭曲。

现在，随着文明的进步，这种恶习已经有所改变。但是，估计要随着一两代靠喝酒上位的领导退位，才会有大的改观。

为什么？因为如果突然不劝酒了，那领导们年轻时岂不是白喝了、白练了、白被测试了？

但是，我还是试着劝痴迷于劝酒、痴迷于服从性测试的领导们一句话：真正的领导力，来自内心的追随，而不是行为的服从。

协同共生论

Synergy and Symbiosis



陈春花 朱丽 刘超 徐石 著

组织进化与实践创新

中国管理学派崛起的代表作
揭示价值创造的新组织模式
勾勒个体和组织的进化路径

机械工业出版社
China Machine Press

管理学在中国

协同共生论：组织进化与实践创新

陈春花　朱丽　刘超　徐石　著

ISBN：978-7-111-69065-8

本书纸版由机械工业出版社于2021年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：＋ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

总序 呼唤、孕育和催生中国管理学派
序 做一个重塑者
引言 企业组织新方式
第一部分 溯源与定义
第一章 协同共生的本质
哈肯的协同论
安索夫的协同定义公式
卡普兰和诺顿的组织协同
康德的关系范畴
贝塔朗菲的整体论
马古利斯的共生理论
小结 协同共生的本质：从无序到有序
第二章 协同共生论的定义
企业生存环境再认识
协同共生论的概念界定
企业新价值与管理重塑
管理思想发展新阶段
本书探讨的核心内容
小结 协同共生：整体价值最优
第二部分 内容与方法
第三章 协同共生效应
整体大于部分之和
竞争关系带来被动增效
共生关系是一种主动增效

自组织带来系统自我进化增效
范围经济与协同效应
小结 协同共生效应：增效作用
第四章 协同共生架构
组织有效性的两个维度
协同共生的组合维度
边界内的组织成长
跨边界式共生成长
小结 协同共生架构：效率与价值进化
第五章 协同共生管理模型
协同共生管理模型（SDAP）的提出
场景（Scene）
意愿（Desirability）
能力（Ability）
过程（Process）
小结 协同共生管理模型（SDAP）：能力塑造
第六章 协同共生价值重构
影响价值重构的关键因素
决策模式
边界重构
价值链接
平台穿透
小结 协同共生价值重构：多主体增值
第三部分 制度与技术
第七章 协同共生中的制度创新
组织体制与机制创新

基于生态位的制度设计

科技体制的创新沉淀

小结 协同共生制度创新：多主体的生态空间

第八章 协同共生的数字化平台

网络技术与管理软件的协同进化

协同运营中台引发价值重构

“数据魔方”——协同共生的“连接器”

协同共生理念下企业内外边界成长

致远互联协同生态全景

小结 协同共生数字化平台：技术赋能

结语 重塑价值

致谢

参考文献

总序　呼唤、孕育和催生中国管理学派

中国的管理研究正处在一个取得实质性进步和突破的门槛上。

改革开放40多年来，中国已经发展成为世界上最大、最活跃的新兴市场，商业竞争态势复杂，变化快速且激烈，积累了异常丰富的管理实践，为管理学的思考和研究提供了充足的素材和样本。同时，中国特有的深厚文化传统，虽一度遭受挫折，但在新的历史条件下逐步“灵根再植”，帮助孕育了丰厚的思想创新土壤。

在此期间，中国管理学的研究有了长足进步，发表的论文在国际学术界崭露头角，成长起一批素养深厚的学者。但与此同时，我们的学术研究存在着囿于西方理论和研究方法、与本土环境和实践脱节的弊端，因此受到实践者的冷落。这样的现象值得深思。

从世界范围看，管理研究一直在与时俱进地变化和发展。蒸汽机时代的到来，催生了泰勒制和管理组织理论、管理层次理论、管理激励理论等；电气化时代带来了福特制、行为科学理论、管理科学理论、系统管理理论等；信息化时代新的技术环境和商业环境、新的分工协作方式以及由此带来的效率的突变，都在呼唤管理理论的创新，遗憾的是，信息化时代管理研究的创新总体上是偏少、偏弱、偏慢的。现在，互联网经济方兴未艾，新一轮制造业革命初现端倪，数字化时代已经到来，历史给了中国一个特别好的机会，中国的管理学者已经立足于一片最肥沃的土壤，体现时代特征、基于中国情境的管理研究，一定可以大有作为。

在此背景下，2017年9月，我们在苏州金鸡湖畔发起成立“中国管理50人论坛”，以探索管理学理论特别是具有中国特色的管理学理论创新

为使命，以推动管理理论与中国企业管理实践相结合为宗旨，总结中国优秀企业创新发展的经验，应对新的科技革命所带来的挑战，为中国经济社会的振兴、中国企业的崛起、中国管理学派的形成，做出中国管理学者应有的贡献。

我们的这个举动得到了机械工业出版社的大力支持。机械工业出版社华章公司自1995年成立以来，在翻译引进西方管理思想方面做了许多工作，做出了很大贡献，“华章经典·管理”系列图书为中国读者带来了弗雷德里克·泰勒、爱德华·戴明、赫伯特·西蒙、詹姆斯·马奇、亨利·明茨伯格、埃德加·沙因等西方管理大师的经典作品。此外，还有管理大师彼得·德鲁克的系列作品。在新的时代背景下，华章公司也在积极关注本土管理实践创新和管理思想的孕育发展。于是，“中国管理50人论坛”与华章公司志同道合，携手合作，共同发起“管理学在中国”丛书的出版工作，旨在为中国管理学派的崛起贡献力量。

我们设想，“管理学在中国”丛书所纳入的作品应该代表中国本土管理理论和实践创新的成果，这些作品的作者应该是正在崛起的中国管理学派的领军者。丛书入围标准严格，宁缺毋滥，具体包括：①属于中国本土原创性的研究；②同时具备研究方法的严谨性和研究问题的现实相关性；③属于专题性著作，而不是文章合集。

为了保证丛书的质量，我们将采取“主编推荐，作者接龙”的方式，即由主编推荐三本专著，请作者对他们的专著进行重新审视，认真修改，落实版权，再予以正式出版。然后，由这三名作者每人推荐一本专著，经主编与三名作者一致同意后出版。以此类推，进行接龙，以管理学家的个人声誉为基础，进行选题与编著，体现“学者群体的共同意志”，然后由接龙产生的前10位管理学者组成“管理学在中国”丛书编委会，负责丛书总体规划和指导工作。

在具体选题的审核上，我们采用国际出版界对学术类著作通常使用的同行评审（Peer Review）办法。每位已经出版专著的作者，每年最多可以推荐一本专著，然后请三位专家匿名提供独立评审意见，编委会根据评审意见，采用“一票否决制”做出是否列入丛书出版的决定。

接下来，“中国管理50人论坛”还将与包括华章公司在内的多家机构携手合作，打造“管理学在中国”管理思想和实践交流平台，举办大会、论坛、工作坊、企业调研、中外学术交流等活动，为致力于管理思想和实践创新的学者和实践者创造相互学习、交流切磋的机会，让感悟和创新的灵感在这些跨界互动中自然涌现。

“这是一个需要理论而且能够产生理论的时代，这是一个需要思想而且能够产生思想的时代。我们不能辜负了这个时代。”中国本土管理研究的崛起正当其时。我们期许，未来十年，“管理学在中国”丛书将以一本又一本真正有分量的著作，见证中国管理学派的成长。

王方华

上海交通大学校长特聘顾问、上海市管理科学学会理事长

上海交通大学安泰经济与管理学院原院长

序　做一个重塑者

在决定提出“协同共生论”这个新的概念和管理方法时，我们已为此深入探讨了10年。在过去的10年里，我们感受到了环境的变化、技术的力量、企业的挑战、管理者的压力、创新带来的无限可能性。这是一个令人振奋却又充满不安的真实世界。传统认知的局限性、传统组织模式的限制与无力，始终敦促着我们要找到解决方案；层出不穷的可能性、新形态组织模式的创造力与活力，持续激发着我们去寻找解决方案。当我们可以提出自己的解决方案之时，我内心中涌现出的却是在2020年底为2021年写的新年寄语，这份寄语体现了我们10年研究的心路历程，所以，我决定把它作为本书的序。

2020年超乎所有人的意料，也注定以其特殊性被载入人类历史。当我写下这句话的时候，甚至不知道该如何描绘将要过去的2020年。如果用色彩来诠释，是黑、灰、蓝、红四色交织在一起——绝望与惶恐，曙光与希望；未知病毒前的无力与人性光辉下的温暖；在人类高歌猛进的征途中，忽然按下暂停键的寂静……从个体的忐忑、群体的躁动，到全人类的冲撞，这一年，我们终于明白，于浩大的宇宙而言，人类极其渺小，还非常无知。

斯宾格勒在《西方的没落》（第一卷）中写道：“西方生存的分水岭是1800年——这道分水岭的一边，生活充实而自信，它是在一个内在的、伟大的、不曾中断的进化过程中形成的，从哥特人野蛮的孩提时代一直延续到歌德和拿破仑（时代）……在它的另一边，是我们大城市那种迈入暮年、造作而无根的生活，为它塑造形式的是理智。”

1800年的220年之后，我们可以说人类生存的分水岭是2020年——

这道分水岭的一边，生活平实而自我约束，它是在一个值得敬畏的、共生的、反求诸己的进化过程中形成的，从浮士德“用心灵去寻找希腊人的土地”的时代延续到现在。在它的另一边，是人类为自身发展所做的进一步刺激、对财富无止境的渴望、对未知的挑战，却并未意识到自己的无知；是自我而世俗的生活，为它塑造形式的也许是科技。

在我的年度精选书单里，有两本书带来的启示显得更加不同。安东尼·克龙曼在《教育的终结：大学何以放弃了对人生意义的追求》一书中，追问我们何以放弃了对人生意义的追求。“人为什么而活？”这个人生中最重大的问题，似乎已经被人们遗忘。人们被裹挟在变化的洪流中，在世俗人文主义的影响下，只关注现实的需求，只关注人为的、外在的甚至被称为科学的评价尺度，但是，“科学创造了它无力填补的一个空洞，是引起当代人烦恼和渴望的原因”。人们丧失了自我。

爱因斯坦在《我的世界观》中，从始至终都在探讨人与他人、与世界、与宇宙的关系。“当我们开始审视自己的生活和工作时，很快就能察觉到，我们几乎所有的行动和愿望都跟他人的存在息息相关。”他的这段话在2020年的春天里一再得到印证。有一群人，他们将自己的生命与陌生人的命运紧紧联系在一起，让我们看到一个又一个疲惫而坚毅的身影、一个又一个真实的故事，看到人世间卑下的自私和高贵的无私之对照。爱因斯坦写道：“我每天上百次地提醒自己，我的精神生活和物质生活都依靠别人（包括活着的人和死去的人）的劳动，我必须尽力以同样的分量来报偿我所领受了的和至今还在领受的东西。”爱因斯坦以这份敬畏及强烈的责任意识，以融入骨子里的善、美和真，全神贯注于客观世界，致力造福人类世界。

从工业革命开启至今的200多年间，人类借助技术，努力构建更繁荣的社会，创造更美好的生活，因此获得的飞速发展怎么描述都不为

过。这的确是一个伟大的时代，日新月异且充满自信，憧憬胜利的欲望填满了每一个角落。也正是这自信与欲望，让生活进入前所未有的快节奏，导致我们被限定在一个狭窄的视角中。当下的时空局限，让我们甚至不知道内心的需求到底是什么。21世纪的新技术——大数据、人工智能、生物工程等，将带来的是从未有过的不平等，还是真正实现共同福祉？

今天的技术比以往任何时候都强大，同时也让我们前所未有地感受到威胁，以及对更大的不确定性和未知的恐惧。世界不再是我们所熟悉的样子，我们似乎第一次由自信转入迷茫。理查德·德威特在《世界观》中写道："这是有史以来（至少是在有记录的历史上）第一次，我们没有隐喻可以用，而且我们已经来到了一个分割点，也就是，从今以后，我们可能再也无法用一个方便的隐喻来总结自己所居住的世界了。"

这是一个令人沮丧的时间点吗？不完全是。无论是个体还是人类整体，经由2020年的疫情考验，都能够获得对自我与外物的深度认知，拓展生命的维度，使创造性行为回归自然，重振文明生态的多样性和天然性。这恰恰是人的身心被重新唤醒的时刻。重塑，是2021年根本性的选择。

重塑信念：相信生活而不是憧憬胜利

在相当长的一段时间里，我们只热衷于成功与增长。技术公司高歌猛进，万亿美元市值公司涌现；新独角兽公司，从几十亿美元，到千亿美元，迅速崛起；科技产品和服务惠及数十亿人的生活，它们创造了前所未有的财富，同时也窥见了我们每一个人的"内心"；医学与健康领域不断的发现与创新、强大的医疗网络，在过去的一个世纪里，既帮助人

们将寿命延长了超过20年，也带来了有关生命伦理底线的挑战。

这些显见的成功，让人激情澎湃却又焦躁不安。技术渗透到了人们生活的各个领域，有些甚至带来了毁灭性的冲击。人工智能的出现，更让人有些胆怯，不知道未来人会处在何种境况。在繁华之下，我们所要探寻的人生意义又在何处？

几千年前，古希腊米利都学派的泰勒斯已经在论证等腰三角形的两等边对等角。这些早慧的哲人，在希腊明媚的阳光下生活，心满意足。明媚的阳光和清新的空气，引发感受、思考以及不停的探索。他们为生活而思考，为思考而创造科学，以至于我们今天的科学，没有一门不是建立在他们所奠定的基础之上的。先哲的智慧让我们懂得，真正的信念并不是憧憬胜利，而是相信生活。所有重大的挑战，往往最能凸显生活的价值。真实生活的质朴、纯粹，因其“普遍性”而贯穿在整个人类文明发展的历程之中，生生不息。

重塑价值：敬畏责任而非力量

在新冠肺炎疫情之下，再读威尔·杜兰特和阿里尔·杜兰特的“人类历史只是宇宙的一瞬间，而历史的第一个教训就是要学会谦逊”这个观点时，我们感受到的已经不再是共鸣，而是忐忑。我们需要真正接受的是：人类是现存物种中的一种，并且所有物种都具有平等的地位，“人类的所有记录和成就都会谦卑地复归于千万生灵的历史和视野”。但是，随着技术让生活更加便捷，让人与人的联系更加紧密，让人类活动的空间更加广阔，让社会更加繁荣，一个又一个重大发现让人应接不暇时，我们已然对自然不再心存敬畏。

今天的技术比以往任何时候都强大，如果不能真正基于责任而有智

慧地运用，后果不堪设想。因为我们不能高估人类自己，反而需要更加谨慎和小心。此时，责任，是一个人身份的基点，是一个组织的基点，是人类共同的基点。培根曾骄傲地宣布“知识就是力量”，但我却更认同亚里士多德的“责任追随知识”。

教育、信息与数字技术的普及，让大众得以在更大范围内获得知识，进而获得更多的力量，甚至是权力，由此也必然产生更普遍的责任。相对于我们一再努力追求的更大的目标、更多的财富而言，真正推动人类进步的却是值得信任的创造。具有责任意识的人，总是因承认自己的渺小无知而深具同理心。他们从不推卸自己的责任，他们关注美好的事物，并让世界变得更加美好。就如爱因斯坦所言：“外在的强制在某种意义上只能减轻但不能消除个人的责任……任何为唤醒和支持个体的道德责任感所做的努力，都是对全人类的重要贡献。”是责任使人类代代相传，而不是其他。

重塑生存：合作共生成为基本生存方式

竞争似乎已经成为我们习惯并默认的一种生存方式。竞争造就了强者和弱者。随着技术、资源、财富的重组与重构，强者恒强、弱者恒弱的现象更有甚于以往。竞争虽然带来了活力和发展，但是竞争带来的不平等和破坏也是显而易见的。新冠肺炎疫情的出现，让我们透彻地感知到“竞争”与“合作”的内涵。

在科学层面，世界各地的科学家与医生进行着令人惊叹的合作。他们共享信息，共享成果，共同研究这种病毒，研制疫苗，并协同作战为全球寻找解决方案。合作带来了全球的曙光，让人们对科学战胜疫情充满期待。在政治层面，我们看到的刚好相反。在疫情开始，某些国家争

夺资源，故意散布错误信息，阴谋论满天飞，它们不选择全球性的行动计划，甚至想第一个拥有疫苗来获得经济与政治优势，以至于到今天，全球依然处在疫情危机之中。

新冠肺炎疫情再一次警示我们，人类更需要合作共生，而不是相反。爱因斯坦有一句名言：“如果一直保持当初产生问题时的意识水平不变，那么是解决不了问题的。”我们需要一种新的意识、新的世界观，来重塑技术的价值，来理解生存方式。正如我们所看到的事实：人类所有非凡的进步，并非来自竞争，而是出自合作。人类得以在万千物种中存在，并不是因为人类自身强大，而是源于人类与万千物种的关联与共生。科技已经让人类拥有了巨大的能量。我们依然相信，人类能够找到与自然、与未来共生合作的方式，从而拥有与这巨大能量所匹配的智慧。

重塑自我：自我约束并持续学习

疫情带来的未知与冲击虽然让人措手不及，但是在2020年的时空里，依然蕴含着人类内在的精神力量——认知自我，不断探索，跟随智慧，从心向善。我们改变了固有的生活习惯，采用了全新的工作方式；我们探索出了新的商业模式，也形成了新的社交方式；更重要的是，我们开始约束自己，以新的视角来审视过去的生活，来叩问自己的内心，并寻求人性的回归。

疫情面前，我们深感自己的渺小和无知；科技的能量，要求我们更审慎地运用技术与知识，甚至需要与其保持一定的距离。我们深知，一切问题的根源并非在于技术本身，而在于我们如何明智地使用它们，其核心基石，就是我们是否拥有正直的信仰、自我约束的力量。我们的主

要敌人，并不是病毒，而是我们自己。

几千年前，苏格拉底和孔子都劝诫人们要更了解自己，并认识自己的无知。如果不能了解自己，就不能持续拓展空间，生命必然狭隘；如果不能了解自己的无知，就不能持续超越自我，生命必然僵滞。这是自我教育与持续学习的过程，只有有了此过程，我们才能扩展自己的理解能力、约束能力、审美能力、创造能力和享受生命的能力。一位作家说过，这个世界，看似复杂，各色人等泥沙俱下，但是本质上，还是你一个人的世界。你若澄澈，世界就干净；你若简单，世界就难以复杂。

在2020年的新年寄语中，我以“2020年，我们需要做的就是涅槃重生”作为结束句。来到2021年，我依然重复这句话，只是，我相信，经历过2020年的你我，会更加明白这句话的意义。经历过疫情洗礼并勇于重塑自我的人，能够赋予自己的生命以意义，这意义可以超越人类自我的狭隘，可以超越技术的中性而归于人性的光辉，可以于质朴、平实的生活之中窥见美好，并由此让世界更美好。

2021年，让我们做一个重塑者。重塑自我，重塑美好世界。

做一个重塑者，我们就从这本书开始行动！

陈春花

引言　企业组织新方式

西方机械论的范式造成了全球危机，此时人类唯一的希望也许是需要一次彻底的内在转变，并上升到一个新的意识水平。

——斯坦尼斯拉夫·格罗夫（Stanislav Grof）

2020年是一个具有特殊意义的年份。在这一年里，新型冠状病毒遍及全球，不仅导致很多人失去了生命，还使得世界进入了罕见的“大封锁”状态。正如《经济学人》杂志上的一篇文章指出的：“疫情暴露出全球治理的无政府状态。法国和英国在隔离检疫规则上争论不休，美国则继续为贸易战磨刀霍霍。尽管在疫情期间有一些合作的例子——比如美联储贷款给他国央行，但美国并不愿意担当领导世界的角色……世界各地的民意正在抛弃全球化。”正是因为各国之间的不协同，新冠肺炎疫情暴发至今，世界依然被动，全球依然处于“大封锁”状态，全球经济依然处在衰退之中。

令人敬重的是2020年封在城中的武汉人，他们以极大的牺牲精神，协同了全国，成就了所有人的共生。令人欣慰的是全球科学家与医学工作者之间的协同共生，正如世界卫生组织（简称世卫组织）向全球发出的呼吁：“我们需要事实，不需要恐慌；我们需要科学，不需要谎言；我们需要团结，不需要污名。”正是世界各地科学家与医学工作者的合作与协同作战，使得全球极快地了解了与新型冠状病毒相关的信息，并快速研制出疫苗，让人类拥有了战胜新冠肺炎疫情的希望。

在新冠肺炎疫情面前，我们深深感觉到，传统的、竞争的、只关注自身利益的生存方式，本身就是一种放大问题的因素，并不能带来解决问题的方案。那些行之有效的、让我们看到希望的方案，引发我们更深

入地思考我们应该做出哪些改变。

爱因斯坦曾表示："如果一直保持当初产生问题时的意识水平不变，那么是解决不了问题的。"假如说，工业时代采用的是以流水线、分工为核心特征的模式来解决问题，那么数字化时代一定会采用一种新的、不同于流水线与分工的模式。这种新的模式已经伴随着数字技术而来，我们需要一种新的意识、新的世界观以及新的方式来重构组织及其运行模式。

随着数据、协同、智能技术的深入发展和彼此碰撞，全新的商业范式诞生了，它动摇了今天许多商业组织的根基。传统行业边界不断被打破，行业间的界限正在消失，任何一家企业以及任何一位企业管理者再也不能为自己拥有成功的经验而沾沾自喜了。正如伊恩·斯图尔特（Ian Stewart）在《生命之数》一书结尾处所写的那样："科学正在使一个个村庄转变为一个个全球化的社区。数学与生物学的融合能带给我们什么启示呢？如果有的话，那一定是团结就是力量。"[1]

数字技术的迅猛发展，使这股团结的力量更加强大，也更加容易形成。大量的实践证明：协同共生已成为一种基本的生存状态。

从数字企业的崛起，到新型冠状病毒按下数字化的快进键，再到今天产业数字化的加速发展，这些根本性的变化，推动着我们去探寻协同共生的本质，寻求协同共生效应的价值，以及明确实现协同共生价值的相关管理要素，包括始终贯穿其中的利他共生。

我们清楚地知道，要解决在令人应接不暇的变化中所产生的问题，不仅需要我们自己做出彻底的改变，更需要创造出新的组织形式——更有意义的协同、更有价值的合作、更具责任的创造以及更具灵魂的机构。这种新的组织形式，其定义如何？管理模式与架构如何？有什么样

的关键影响因素？我们将如何去创造和实现？这些问题的答案就是本书的焦点。

虽然本书仅限于探讨企业组织的新方式，但是我们确信，从商业活动开始的改变，势必会渗透到社会生活中的每一个人；从商业企业的协同共生开始，社会将整体步入新的意识水平。

[1] 斯图尔特.生命之数：用数学解释生命的存在[M].杨昔阳，译.北京：商务印书馆，2020.

第一部分　溯源与定义

第一章　协同共生的本质

第二章　协同共生论的定义

第一章　协同共生的本质

社区并不只是创造富足——社区本身就是富足的。如果我们能从自然世界学到这个等式的原理，人类世界就有可能发生转化。

——帕克·帕尔默（Parker J.Palmer）

我们的研究兴趣一直是组织和合作。我们很清楚地知道："在过去的两个世纪里，现代化给人类带来了史无前例的财富增长和寿命延长，所有这些非凡的进步并非来自个人行为，而是出自人们在组织中的合作。"[1]

事实上，协同并不是一个新名词。如果人类没有协同合作，那些震撼人心的进步就不可能实现。今天，技术的发展让世界变得更加互联互通，每一个人、每一个组织都处在无限链接中。在相互关联的世界中，以协同共生获得生存及发展，开始成为个人与组织的必然选择。也正因为如此，数字技术背景下的我们，同样需要以一种符合环境发展的状态，来更新自己的认知模式。

当决定拓展新的管理认知与管理理论时，我们深信那些经典理论已经成功地经受住了时间的检验，并不断在更宽广的范围内得到新的应用，催生新的思想。因此，我们先从梳理经典理论开始，一方面，明确如何运用它们，才能够使它们如首次被提出时一样有效；另一方面，我们试图通过展现新理论体系，使它们获得进化与创新。这些经典理论分别是哈肯的协同论、安索夫的协同定义公式、卡普兰和诺顿的组织协同、康德的关系范畴、贝塔朗菲的整体论以及马古利斯的共生理论。通过从协同到共生的再思考，本章将帮助管理者认清协同共生的本质特征——从无序到有序。

[1] 莱卢.重塑组织：进化型组织的创建之道[M].进化组织研习社，译.北京：东方出版社，2017.

哈肯的协同论

1969年，德国科学家赫尔曼·哈肯（Hermann Haken）第一次提出“协同学”（Synergetics，又称协同论）这一概念，他认为协同学就是一门协作的科学。他对协同的界定是：“系统的各部分之间相互协作，使整个系统形成微观个体层次所不存在的新的结构和特征。”[1]哈肯的协同论认为：世界万物都普遍存在有序、无序现象；在特定情境下，有序与无序能互相转化；无序就是混沌，有序就是协同。[2]

虽然协同论在创立之初是用来解释物理学中激光形成的原理的，但对存在万千差异的自然系统或社会系统而言，因其普遍存在协同作用，故协同论也成了人们认识复杂世界的基本方法。

协同论主要以开放系统为研究对象，探讨如何通过内部的协同来适应与外部的物质、能量及信息交换，最后自发实现时空与功能上的有序结构。

哈肯的协同论强调：在系统秩序的形成过程中，大多数情况下合作活动都起着主导作用；没有部件之间的有效合作，所有的有机体都不能存活；从混沌到秩序，合作具有必然性。协同论坚持从系统的角度解释自组织现象，明确指出微观层面的个体活动需要遵循宏观规律，所以掌握宏观规律更加重要。哈肯强调，“自组织过程和自发的合作秩序，可以更有效率和效益，即维持成本低，稳定时间长”。哈肯通过提出几个核心概念，如序参量（Order Parameters）、临界条件（Critical Conditions）、自组织（Self-Organization）、役使原则（Slaving Principles）及实用语义信息（Semantic and Pragmatic Information）等，来构建其理论框架。这些核心概念及其理论框架，可以用来解释系

统从无序到有序的变化规律。

2019年，在“协同论”发表50周年之际，哈肯教授接受了鲍勇剑教授的访谈，深入探讨了协同论的世界观、认识论、方法论对管理学的价值。在访谈中，哈肯描述了“协同论”的肖像：在世界观上，世界是“秩序”与“混沌”同时存在的综合体；在认识论上，协同论是认知“自组织”规律之道；在方法论上，通过理解序参量、役使原则、实用语义信息，我们可以掌握利用系统宏观规律的方法。[3]

让我们来简单介绍一下哈肯协同论中的几个核心概念及其原理，为我们理解今天的复杂世界提供帮助。

序参量：通俗地理解，序参量是决定系统有序化程度，用来表征相变过程的基本参量。哈肯在协同论中提出，序参量控制着事物的演化，演化的最终结构和有序程度取决于序参量。例如，在日常管理活动中，我们可以采用测验、调研或投票表决等方式来反映对某项意见的反对或赞同，此时，反对或赞同的人数就可作为序参量。[4]序参量是决定系统演化的主导力量。当系统从稳定的无序旧结构向有序新结构演化时，其中有一些变量起着决定性作用，它的大小代表了系统的有序程度，故被称为序参量。

临界条件：临界条件一般指系统由某一种状态转变为另一种状态的最低转化条件。量变积累到质变时，这一刻的条件就叫作临界条件。

自组织：自组织是指系统不需要外部指令而是遵循某种默契的规则，各尽其责而又协调、自动地形成有序结构。

役使原则：役使原则是指系统在演化中存在很多影响变量，在接近状态变化的临界点时，那些“快变量”因为快速变化，在对系统产生影响

以前就消失或变化了，而极少数“慢变量”稳定缓慢地变化，在与其他变量竞争中“取胜”，成为控制与支配系统演化的序参量。

实用语义信息：实用语义信息是指能够消除事物不确定性的有一定意义的信息。由于个人在知识水平和认知能力方面有差异，因此，每个人对语义信息的理解往往带有较强的主观色彩。

哈肯的协同论包括三部分内容：协同效应、役使原理和自组织原理。[5]协同效应是指协同作用带来的影响和结果，即开放系统中的大量子系统相互作用而产生的整体效应或集体效应。役使原理，即快变量服从慢变量，序参量（慢变量）支配子系统行为。自组织原理解释了系统如何通过与外部进行物质、能量和信息的交换，再经由各子系统的协同，最后形成时空与功能上的有序结构。

在工业时代，我们习惯于关注竞争以及如何获得竞争优势的研究。通过竞争寻求竞争优势的确给企业带来了价值，但是，随着数字技术的快速发展、行业边界的融合以及创新价值的不断涌现，疫情之后的协同工作模式，以及企业间、组织间的合作共生，越来越凸显其价值优势。人们开始从关注竞争，转向关注协同，也从理解自身发展，转向必须理解自身与外部的共生发展。

哈肯的协同论启发了我们，在万物互联之中，需要关注协同效应，关注从无序到有序的转化，尤其要关注动态结构中的序参量、起决定作用的慢变量以及自组织特征。

[1] 哈肯.协同学：大自然构成的奥秘[M].凌复华，译.上海：上海译文出版社，2000.

[2] 鲍勇剑.协同论：合作的科学——协同论创始人哈肯教授访谈录[J].清华管理评论，2019（11）：6-19.

[3] 鲍勇剑.协同论：合作的科学——协同论创始人哈肯教授访谈录[J].清华管理评论，2019（11）：6-19.

[4] 哈肯.协同学：大自然构成的奥秘[M].凌复华，译.上海：上海译文出版社，2000.

[5] 哈肯.协同学：大自然构成的奥秘[M].凌复华，译.上海：上海译文出版社，2000.

安索夫的协同定义公式

美国战略理论专家伊戈尔·安索夫（Igor Ansoff）于1965年在管理学界首次提出“协同”[1]的概念。安索夫运用投资收益率（ROI）确定了协同的经济学内涵，他指出，各业务单元间的有机协作能使企业整体价值大于各部分价值的简单加总，产生“2＋2＝5”[2]的协同效应。

安索夫在《公司战略》一书中，把产品市场范围、发展方向、竞争优势和协同并列称为战略四要素，这四种战略要素是相辅相成的，它们共同决定了企业的经营主线。对企业经营主线的分析，可以帮助企业恰当地指导内部管理以更好地实现企业战略。安索夫指出，协同创造的价值一方面源于规模经济，另一方面源于管理中拥有管理经验和差异化知识的经理人员的协同。在《植入战略管理》（Implanting Strategic Management）中，安索夫（1990）认为，过去20年的经验表明，当一家企业实施多元化战略进入另一个行业，但该行业的环境动荡性与该企业原来所处的经营环境不一样时，管理协同很容易产生负面效应。他还进一步提醒，如果管理层不懂业务，就会带来负面的协同效应。对于经理人员的协同，安索夫一直保持非常谨慎的态度。

对于协同效应，大部分人都和安索夫一样持有非常谨慎的态度。马克·赛罗沃（Mark L.Sirower）在《协同效应的陷阱》一书中表示，虽然并购可能为公司带来有效的价值创造，但是在并购的前期、中期、后期都存在着巨大风险和管理挑战，其中很大一部分原因就是高级管理人员在追求可能“并不存在或无法实现的协同效应”。作者曾引用数据说明，公司60%～70%的协同是失败的。毕马威发布的研究数据同样显示了协同的失败率高达惊人的83%。麦肯锡公司发现，61%的并购计划是失败的，并购战略并未带来预期的足够的资本回报。波士顿咨询公司的研究

表明，在并购之前，10家公司中甚至有8家公司都没有思考过怎样将被并购的公司融入进来。

1985年，迈克尔·波特（Michael E.Porter）在《竞争优势》中指出，获得协同效应失败主要在于公司没有真正理解和正确执行协同，而不是概念本身存在缺陷。[3]事实的确如此，获得协同效应并不是一件容易的事情。但是，我们必须承认的是，协同效应本身价值巨大。安索夫在《公司战略》一书中指出，协同战略是公司开展多元化业务的纽带，能帮助公司充分利用现有发展优势与业务协同，进而开拓新的发展空间。协同战略就是公司基于自身资源和能力，与环境、机会匹配来拓展新事业，通过协同实现整体价值大于各部分价值总和的战略。在他看来，通过协同，能够使公司内部各子系统、各要素之间相互作用，形成良性循环。

安索夫不仅关注到了公司（企业）内部各业务单元之间的协同，也提及了企业间的协同现象。在他看来，企业间协同是企业群体的业务协同表现，不同企业可以在资源共享的基础上实现共生成长。

安索夫提出了一个协同定义公式（见专栏1-1），该公式说明，一家产品系列齐全的企业与只生产个别产品的企业相比，可以在单一产品上获得较高的投资收益率，即企业整体价值大于企业各独立组成部分价值的简单加总。同时，安索夫指出：“大多数企业由于存在规模优势，即一家拥有完整产品线的大型企业的总销售量与许多小企业总共的销售量一样，但它的经营成本却不高于各小企业经营成本的总和……在投资既定的情况下，一家拥有完整产品线的企业比起参与竞争的多个独立的企业，通常可以体现更高的营业收入和/或更低的经营成本的优势。”由此可见，如果一家公司（企业）能通过产品与市场组合来产生协同效应，那么该公司（企业）就可以在市场中获得优势。

专栏1-1　安索夫协同定义公式

产品P_1的年收益率ROI可以表示为：

$$ROI=\frac{S_1-O_1}{I_1}$$

式中　S——一种产品带来的年销售收入；

O——产品运营成本，包括劳动力、原材料、综合管理、行政管理、折旧等成本；

I——战略投资，即为了开发产品、购置设备和设施以及建立销售网络，必须在产品开发、市场开拓、设备、建筑、机械、存货、培训及组织发展方面进行的投资。

对于产品线上所有的产品P_1，P_2，…，P_n，也会有相应的表达式。如果产品间不存在任何相关性，则企业的总销售额为：$S_T=S_1+S_2+\dots+S_n$。

同样，运营成本和战略投资为：$O_T=O_1+O_2+\dots+O_n$，$I_T=I_1+I_2+\dots+I_n$。

如果各产品销售收入、运营成本和投资成本互不相关（约束条件），公司的总体收益率则为：

$$(ROI)_T = \frac{S_T - O_T}{I_T}$$

但大多数企业存在规模优势，即一家拥有完整产品线的大型企业的总销售量与许多小企业总的销售量一样，但它的经营成本却不高于各小企业经营成本的总和。同样，大型企业的投资也可能不高于各小企业投资的总和。用符号表示为：对于$S_S = S_T$，我们有$O_S \leq O_T$，$I_S \leq I_T$。

其中，带下标S的表示一家大型企业的指标，带下标T的表示各独立小企业指标的总和。其结果是，一家大型企业潜在的投资收益率要高于许多独立小企业的总体收益率：$(ROI)_S > (ROI)_T$。

当总投资一定时，我们可以得出相同的结论。此时，$S_S \geq S_T$，$O_S \leq O_T$，$I_S = I_T$。

资料来源：安索夫的《新公司战略》（1965年出版的《公司战略》的修订版）。

[1] 哈肯于1969年创建“协同论”后，协同的概念被普遍接受。

[2] “2＋2＝5”是指两家公司兼并后，其产出比兼并前两家公司的产出之和还要大。对于横向兼并而言，“2＋2＝5”效应主要体现在管理协同效应和营运协同效应两个方面。

[3] 波特.竞争优势[M].陈丽芳，译.北京：中信出版社，2014.

卡普兰和诺顿的组织协同

平衡计分卡的创始人罗伯特·卡普兰（Robert S.Kaplan）和戴维·诺顿（David P.Norton）在《组织协同》一书中指出，组织协同是一项关键管理流程，它将企业、业务单元、支持单元、外部合作伙伴、董事会与公司战略衔接起来。[1]卡普兰和诺顿认为组织协同的来源分别是财务协同、客户协同、内部流程协同、学习和成长协同，并将这一评价体系命名为“平衡计分卡”（Balanced Score Card）（见表1-1）。

表1-1　企业协同的来源

企业计分卡	企业价值来源（战略主题）
财务协同 “我们如何提升各业务单元的股东价值？”	内部资本管理——通过有效的内部资本和劳动力市场的管理创造协同
	企业品牌——将多元业务整合在同一品牌下，宣传推广共同的价值观和主题
客户协同 “我们如何共享客户资源来提升客户价值？”	交叉销售——通过在多个业务单元内不同产品的交叉销售创造价值
	共同价值定位——通过在所有店面统一标准，创造一致的消费体验
内部流程协同 “我们如何管理业务单元的流程以产生规模经济效应，或价值链整合？”	共享服务——通过共享关键支持流程中的系统、设备和人员形成规模经济效应
	整合价值链——通过对行业价值链内相连的流程进行整合而创造价值
学习和成长协同 “我们如何发展和共享我们的无形资产？”	无形资产——共享人力资本、信息资本和组织资本的发展

资料来源：卡普兰，诺顿.组织协同：运用平衡计分卡创造企业合力[M].博意门咨询公司，译.北京：商务印书馆，2006.

平衡计分卡是一个协同企业战略和组织架构的系统，管理者在应用平衡计分卡时需要先描述企业战略，然后再探讨如何运用战略地图和平衡计分卡实现组织架构与战略的协同。管理者在实践中感受到，除非企业利用衡量和管理系统将它们的组织架构与战略协同起来，否则很难找

到最佳的工作机制。有效的平衡计分卡通过构建重要指标体系之间的一致性与关联性，让员工通过协同促进战略实现。

卡普兰和诺顿认为，组织协同的责任在总部，并阐述了企业高管层如何通过构建集团层面的战略地图和平衡计分卡，来形象地描述集团的“价值定位”——如何在不同的业务单元之间创造协同效应，如何运用平衡计分卡管理体系协调和管理高层战略实施。

《财富》杂志对管理顾问的调查表明，90%以上有效阐明的战略不能成功实现。可见，仅靠一个战略理念或概念并不能产生协同效应。因此，卡普兰和诺顿提出“将协同作为一个流程来管理”，这是由于企业若要让战略落实到位，就需要一个组织流程来支撑。

为了让管理者能够更好地理解战略与组织流程之间的协同关系，卡普兰和诺顿指出，组织协同流程要循环且“自上而下”，理想的组织协同应该由总部定义，下属单元执行。通过在业务部门、职能部门与外部合作伙伴之间产生协同效应，企业可以创造更大的价值。在内部流程协同方面，设计了多个协同查验点，通过对企业价值创造的典型流程和步骤的分析、查验，力图在呈现企业总部价值定位的基础上，明确把握影响企业在业务部门、职能部门、外部合作伙伴之间产生协同效应的关键环节（见图1-1）。

平衡计分卡被《哈佛商业评论》评价为“过去80年来最具影响力的十大管理理念之一”。如果说平衡计分卡是基于因果关系提供了战略落地的框架，那么，其中不仅包含因果关系，还包含将结果衡量指标与实现结果的过程相协同，并最终反映在组织支撑战略上。因此，由因果关系所构成的组织架构与战略的协同效应，是平衡计分卡获得实际结果的关键。从某种程度上说，如果一家企业无法获得平衡计分卡带来的实际结

果，其核心在于没有实现要素之间的协同。

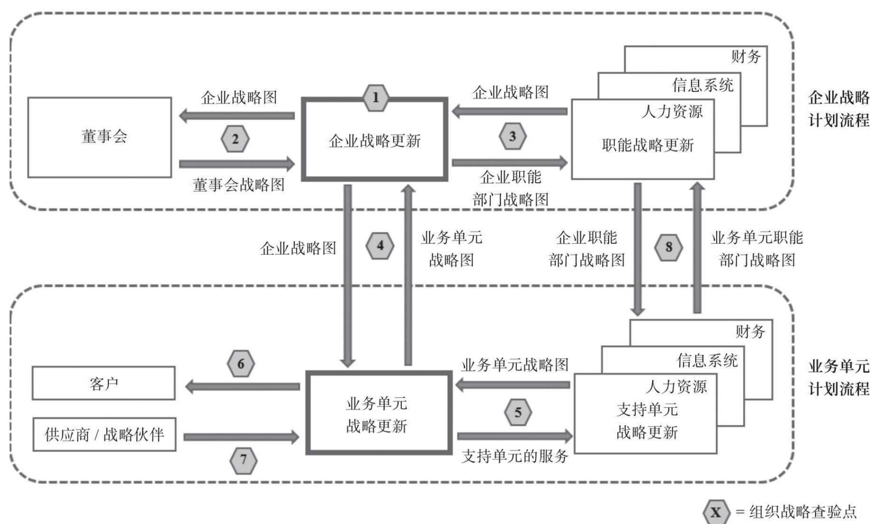


图1-1　战略规划流程中的组织协同

资料来源：卡普兰，诺顿.组织协同：运用平衡计分卡创造企业合力[M].博意门咨询公司，译.北京：商务印书馆，2006.

哈肯、安索夫、卡普兰与诺顿的研究，帮助我们理解了动态变化中协同的效应及作用，这些探讨虽然也涉及对组织外部的思考，但主要是在组织内部的各要素之间展开的。在今天组织所依存的真实环境中，我们还需要基于组织与外部的关系来探讨协同效应的问题。从这个视角出发，康德的关系范畴、贝塔朗菲的整体论与马古利斯的共生理论给了我们有意义的帮助。

[1]　卡普兰，诺顿.组织协同：运用平衡计分卡创造企业合力[M].博意门咨询公司，译.北京：商务印书馆，2006.

康德的关系范畴

西方哲学史上最著名的范畴体系是由亚里士多德、康德和黑格尔确立的。在康德之前，哲学家认识世界都是从外在世界入手，而康德则发现，人类的理性有自身的局限，在认识外在世界之前，首先要对自己认识世界的工具——理性本身进行研究。也就是在认识世界之前，首先要问问自己"我们的认识能力如何，我们能认识什么，不能认识什么"。康德把亚里士多德的范畴理论从本体论、客观性原则和二分法，发展成认识论、主体性原则和三分法（见表1-2），同时还把亚里士多德本体范畴的价值论发展为认识范畴的价值论。

表1-2　从形式逻辑判断"二分类"到先验逻辑判断"三分类"

四个判断分类	形式逻辑判断分类	先验逻辑判断分类
判断的量	全称、特称	全称、特称、单称
判断的质	肯定、否定	肯定、否定、无限
判断的关系	假言、选言	直言、假言、选言
判断的模态	或然、实然	或然、实然、必然

康德的范畴学说的提出是西方哲学范畴发展史上的一个关键转折点。在康德的《纯粹理性批判》一书中，范畴表是一个非常重要的核心内容（见图1-2），他的目的是说明范畴表在人类认识过程中所起的先验的作用。《纯粹理性批判》对理论理性、人的认识能力所做的批判，最终就是要在人的认识能力里面找到一套先天的结构体系——由范畴表所构成的"人类认识之网"，所有的范畴都是这张网上的纽结，人们需要用这张网去捕捉知识。

I. 量的范畴 单一性 复多性 全体性	**III. 关系的范畴** 依存性与自存性（实体与偶性） 因果性与隶属性（原因和结果） **协同性**（主动与受动之间的交互作用）
II. 质的范畴 实在性 否定性 限定性	**IV. 模态的范畴** 可能性——不可能性 存在——不存在 必然性——偶然性

图1-2　康德的《纯粹理性批判》中的范畴表[1]

从范畴出发，康德基于等级划分进行了有序排列。事实上，康德认为，逻辑判断的形式与知性的形式之间存在一一对应关系，即存在几种逻辑判断，就会对应地存在几种范畴。其中，选言判断对应的是关系范畴中的协同性。

康德建立了一整套自然界的立法法规——直观的公理（量的原理）、知觉的预测（质的原理）、关系的原理和模态的原理。康德把十二范畴原理[2]分为两大部分（见图1-2），第I项和第II项为一部分，应用的是数学原理，第III项和第IV项为第二部分，应用的是力学原理。其中，三大关系范畴也被称为实体、因果、交互，最为康德所重视。关系范畴在康德的《纯粹理性批判》中具有极高的地位，其中协同性范畴又是关系范畴中的最高范畴。主动和受动之间的交互作用就是康德所认为的协同性，也被称为“能动者与受动者之间的作用”。

康德在《纯粹理性批判》中提出了纯粹知性的四大原理体系，构成了自然界的根本大法。协同性原理属于第三原理，即关系原理。协同性原理是按照交互作用的法则同时并存的原理，一切实体就其能在空间中

被知觉且同时并存而言，都处于彻底交互作用中。协同性只在交互作用中存在，“同时”的意义在于作用和反作用同时发生，而交互性是万物存在的根本大法。

康德认为，万事万物只有在协同性中才能现实存在，凡是需要认识的都要和其他事物发生作用。按照康德范畴表中关于关系范畴的描述，协同是主动与受动之间的交互作用。

[1] 选言判断是在几种可能的情况下，至少有一种存在的判断。《纯粹理性批判》原版是德文版，存在多种翻译版本，其中“协同性”也被译为“交互性”或“共联性”等。

[2] 对应于12种范畴，就有12种图型：第一，量的图型是数，属于“时间系列”；第二，质的图型是程度，属于“时间内容”；第三，关系的图型是“时间的秩序”；第四，模态的图型是“时间的包容性”。范畴图型化后，实体性的图型是时间中的持存性，因果性的图型是时间中的前后相继，交互性的图型是时间中的同时性。

贝塔朗菲的整体论

几个世纪以来，哲学上关于整体论和还原论的争论从未停歇。在16世纪近代科学诞生之后的400多年里，由勒内·笛卡尔（RenéDescartes）倡导的“还原论”[1]占据主导地位。笛卡尔曾在《方法论》一书中鲜明地提出了具有还原论特色的基本原则：“把我所考察的每一个难题，都尽可能地分成细小的部分，直到可以且适于加以圆满解决的程度为止。”[2]传统的科学方法是还原论，其基本逻辑是努力认识和识别各个组成部分，通过对部分的了解不断发展出对整体的认识，即世界是简单的，局部可以反映整体。

在笛卡尔哲学的引领下，整个工业社会获得了改变自然的巨大力量，还原论因此成为默认的科学方法，甚至建构了从物理学、化学、生物学等自然科学，到社会学、经济学、管理学、心理学等社会科学的一整套知识体系。

相对于以还原论为主的西方哲学而言，东方哲学和科学则一直以整体论为主导。[3]东方传统文化中的主流哲学观认为，复杂的事物（如人体、企业）如果被分割，会丧失掉许多信息，导致失真。中国传统文化本身蕴含的整体论思想，可上溯至儒家和道家思想，以及易经“天人合一”的朴素整体观。具有整体性和系统思维的方法论认为，用还原论研究得出的结论来处理复杂世界的问题，失败是注定的结局。

整体论的科学发端是1945年路德维希·贝塔朗菲（Ludwig Von Bertalanffy）创建的一般系统论。[4]贝塔朗菲确立了一种系统哲学，指出需要用整体的、系统的视角重新审视研究对象，并强调系统的整体性、层次性、关联性和一致性，这是对传统的、机械的还原论的直接否

定。

整体论是把对整体的思考放在对局部的思考之前，不会因为想要了解企业而对其进行“分解”，在支离破碎的残骸识别中进行判断。现实问题极少是孤立存在的，通常是与其他问题相伴而来的。处理单个问题会涉及多个利益相关者，牵一发而动全身，一旦处理不当，便会陷入“乱题”之中不可自拔。“整体论”主张人们在认识事物时，从全局出发，将整个对象作为一个整体来考量，无论是出发点还是落脚点都在于整体。

虽然整体论可以保持研究对象的整体结构，并通过对整体功能的关注将其与周围环境紧密相连，但由于缺少对对象的细节描述，一直是难以打开的“黑箱”。随着数字技术的发展，“黑箱”被打开：海量的大数据通过集成和综合，可以将数据碎片聚合成整体，沿着其系统运行的本质去探寻和挖掘规律，即可获得系统的整体画像。

德鲁克曾经明确指出管理者的首要任务，就是“创造出一个真正的整体，一个大于各个组成部分总和的整体，一个富有效率的整体，投入其中的各项资源所带来的产出一定要大于投入资源的总和”[5]。任何没有整体观念的管理方案，在追求局部利益最大化的同时，都会导致整体利益的损害。我们同样坚持组织是一个整体的立场。特别需要强调的是，今天的组织就是处在无限链接之中，与环境构成一个整体，必须以整体论来理解组织与环境的关系，否则无法获得组织绩效。

[1] 还原论可以帮助人们探寻复杂现象背后的简单原因，它为各学科建立了逻辑清晰的学科体系，因此成为人们追根溯源的最重要的科学方法之一。

[2] 笛卡尔的《方法论》，又译为《谈谈方法》，由商务印书馆出版。

[3] 黄欣荣.大数据时代的还原论与整体论及其融合[J/OL].系统科学学

报.2021（03）.https://kns.cnki.net/kcms/detail/14.1333.N.20210127.1340.004.html.

[4] 刘劲杨，汤杉杉.当代整体论的思想整合与形式分析[J/OL].系统科学学报，2021，29（03）.http://kns.cnki.net/kcms/detail/14.1333.N.20210127.1340.002.html.

[5] 德鲁克.管理：使命、责任、实务（实务篇）[M].王永贵，译.北京：机械工业出版社，2009.

马古利斯的共生理论

与达尔文“优胜劣汰”的进化论不同，美国生物学家林恩·马古利斯（Lynn Margulis）认为，达尔文关于进化由“竞争驱动”的想法是不完善的，共生才是漫长进化时代的“闪光点”。

马古利斯在其著作《生物共生的行星：进化的新景观》中指出，“虽然达尔文把他的不朽巨著命名为《物种起源》[1]，但他的这本书却很少讨论新物种出现的问题……共生对于了解物种的起源和进化的创新能力有着决定性的意义”。[2]因此，马古利斯倾尽心血于盖娅假说（Gaia Hypothesis）和共生理论（Endosymbiosis Theory），并将两者之间的联系及所形成的核心理论，作为其一生的重要研究课题。

盖娅是希腊神话中的“众神之母”，是“大地女神”，是“所有神灵和人类的始祖母神”，也是真正意义上的“创世神”，在希腊众神中具有异常显赫和德高望重的地位。1968年，在美国新泽西州普林斯顿的一次有关地球生命起源的大会上，大气化学家詹姆斯·拉夫洛克（James Ephraim Lovelock）首次提出了盖娅假说，盖娅假说有别于进化论关于“生物进化是对环境的适应”的观点，该学说认为地球表面的温度和化学组成，受到地球生命体的总体主动调节，地球仿佛是智慧生命一样。

在盖娅假说提出一年后，马古利斯便成为该假说的坚定支持者，随后马古利斯与拉夫洛克展开了深度合作。他们将“盖娅”看作一个既包含庞大生物圈，也包含大气圈、海洋和土壤的复杂的存在，以上要素共同组成了一个反馈、控制系统，该系统的作用是维持“盖娅”体内的平衡，为地球上的生命提供理想的物理和化学生存环境。

马古利斯与拉夫洛克在《作为生物圈的循环系统的大气圈：盖娅假

说》[3]中表示，地球的大气圈是生物圈的一个综合的、可以调控的和必需的部分。在二人共同完善和发展盖娅假说时，他们把地球的大气层和地表沉积物看作一个整体。马古利斯不断完善盖娅假说，并深受盖娅假说中关于地球生命的“整体观”的影响，在马古利斯一生所致力构建的共生理论中，也始终遵循着“盖娅”哲学。

马古利斯和萨根在合著的《倾斜的真理：论盖娅、共生和进化》[4]中，运用大量的生物创生进化的实例，揭示了自然界进化过程中的“共生”奥秘，即“自然这种盲目力量是在共生中实现生命的诞生和物种的进化的”[5]，并于1996年提出“生命并不是通过战斗，而是通过协作占据整个全球的”。共生是一种保持生物多样性，通过多样性的个体之间的多维复杂的交互作用创生新物种，并且实现不断发展的自然进化机理。

马古利斯认为，共生是一种普遍的生物学现象，是在人类出现前很长时期内就存在的。在她看来，共生不等于互利共生（Mutualism），“共生是无处不在的”“共生是进化创新的源泉”“共生是在生物新颖性产生上的一次革命”。1981年，马古利斯从生态学的角度指出，“共生是不同生物种类成员在不同生命周期中重要组成部分的联合”。

共生是生物学界的普遍现象，如《海底总动员》里的主角小丑鱼和海葵就属于共生关系，海葵拥有带刺的触角，可以保护小丑鱼及它们孵化的胚胎免受外来物种的攻击；小丑鱼在和海葵接触后分泌的黏液，可以为海葵对付以海葵为食的鱼类建造防御工事，因此小丑鱼和海葵之间共生，一损俱损，一荣俱荣。

在历经了15次退稿和1次原稿丢失后，马古利斯在盖娅假说的基础上，正式提出内共生学说（Endosymbiotic Theory）。马古利斯明确指

出，共生关系对共生体和宿主而言是互惠互利的，因为共生体可以从宿主处获得更多营养，宿主可以利用共生体的呼吸作用或者光合作用更好地适应环境。[6]后人在马古利斯内共生学说的影响下，发现这种内共生现象不是发生了一次，而是反复地发生了多次，进而形成了自然界中复杂的多重内共生现象（见图1-3）。

马古利斯的观点“生命并不是通过战斗，而是通过协作占据整个全球的”，可以帮助我们基于生命的本质特征去理解世界万物。正如她所证明的那样，共生是自然进化的机理，通过共生，世界才可以保持事物的多样性；通过多样性的个体之间复杂多维的交互协同作用，不断创生新物种，世界才得以不断发展与进化。

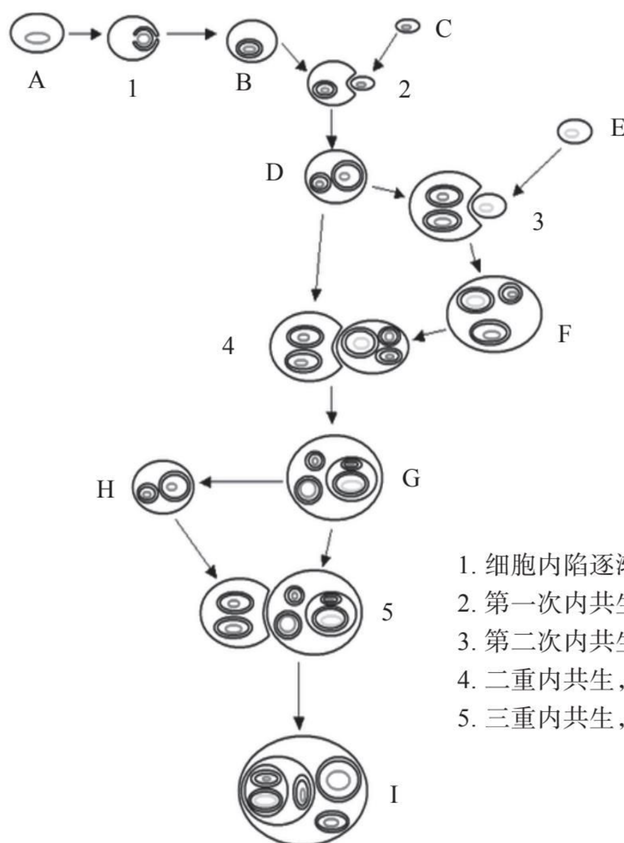


图1-3　多重内共生

资料来源：内共生——也许是最早的生命合作形式[EB/OL].https://zhuanlan.zhihu.com/p/358721397.

[1] 达尔文.物种起源[M].周建人，等译.北京：商务印书馆，1995.

[2] 马古利斯.生物共生的行星：进化的新景观[M].易凡，译.上海：上海科学技术出版社，1999.

[3] 《倾斜的真理：论盖娅、共生和进化》中第10章。

[4] 马古利斯，萨根.倾斜的真理：论盖娅、共生和进化[M].李建会，等译.南昌：江西教育出版社，1999.

[5] 张永缜.共生社会进化观论纲：一种关于和谐社会的理论阐释[J].中南大学学报（社会科学版），2007，13（03）：262-266.

[6] Margulis L.Origin of eukaryotic cells:evidence and research implications for a theory of the origin and evolution of microbial，plant，and animal cells on the precambrian earth[M].New Haven:Yale University，1970.

小结　协同共生的本质：从无序到有序

2019年8月，93岁的哈肯教授在接受鲍勇剑教授访谈时说道："取更长的时间镜头，合作是秩序形成过程中的主流现象。没有部件之间的合作，所有的有机体都将无法存活；没有有机体之间的合作，生态和社会系统将不复存在。从混沌到秩序，合作具有必然性。"[1]

这句话正是对这一章最好的总结。对这些经典理论的研究，让我们认识到，需要以整体论的视角去看待今天的世界，需要理解生命自然进化的机理是共生，只有基于多样性、交互作用，才可以产生新的价值。协同共生的本质就是：从无序到有序。

[1]　鲍勇剑.协同论：合作的科学——协同论创始人哈肯教授访谈录[J].清华管理评论，2019（11）：6-19.

第二章　协同共生论的定义

当今支撑大型人类组织的领导与管理思想对于组织成功的限制，就如同16和17世纪封建主义思想对经济成就的限制。

——加里·哈默尔（Gary Hamel）

引发我们探讨“协同共生论”的根本原因是数字技术的迅猛发展，以及由此发生改变的企业基本生存环境。

数字经济造就了一个全新的发展时代，互联网企业的跨越式高能发展，向世界呈现了数字技术的巨大潜能。随着人工智能、机器学习、虚实融合等新技术渗透到生活的各个方面，数字生活成为人们的基本生存方式。

中国互联网络信息中心在2021年初发布的第47次《中国互联网络发展状况统计报告》显示，截至2020年12月，中国网民规模达9.89亿，互联网的普及率达70.4%；网上零售额达11.76万亿元，其中实物商品网上零售额9.76万亿元，占社会消费品零售总额的24.9%；网络支付用户规模达8.54亿。我们已经全然生活在数字世界中。

企业生存环境再认识

蓬勃发展的数字经济和数字生活，形成了与工业时代完全不同的特征，并由此产生了完全不同的商业环境，所以，我们不得不重新理解企业生存与发展的环境——数字技术背景下的环境。我们把这个新环境的基本特征概括为三个：数字孪生、无限链接与价值共生。

数字孪生

数字孪生思想，最初由密歇根大学的迈克尔·格里夫斯（Michael Grieves）教授提出。数字孪生也被称为“数字双胞胎”或“数字化映射”，是数字世界对物理世界形成的映射。2011年，格里夫斯在《几乎完美：通过产品全生命周期管理驱动创新和精益产品》[1]一书中，引用其合著者约翰·威克斯描述概念模型采用的名字，首次提出“数字孪生体”并沿用至今。

数字孪生体，即将孪生体的概念数字化，并利用数字化的方式建立与实体产品的外在形象、内容及性质相一致的虚拟产品。功能是将“孪生体”引入虚拟空间，并建立和实体空间的关联；直观、形象地实现虚实结合，以虚控实。同时还可以对“孪生体”进行拓展，如对工厂、车间、生产线、制造资源等建立计算机的虚拟空间内与物理实体完全等价的一系列信息模型。

数字孪生通过融合产品数字孪生体和数字纽带（见图2-1），对物理产品的全程进行数字化呈现，实现“全生命周期”自动化和透明化的管理。借助数字孪生、工业互联网等技术，全生命周期管理能够实现新的盈利模式和潜在的商业价值。

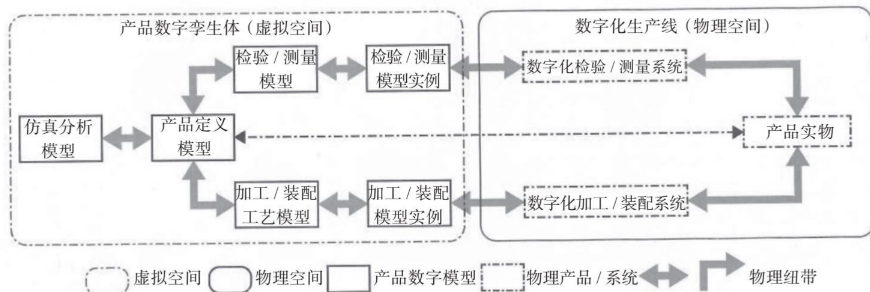


图2-1　融合了产品数字孪生体和数字纽带的应用实例

资料来源：庄存波，刘检华，熊辉，等.产品数字孪生体的内涵，体系结构及其发展趋势[J].计算机集成制造系统，2017，23（4）：753-768.

我们关注数字孪生，是因为其呈现的数字化特征，即通过数字技术把现实世界重构为数字世界，并使数字世界与现实世界融合共生。

无限链接

数字技术带来的第二个基本特征是：世界处在“无限链接”之中。在这个无限链接的空间里，企业内部呈现开放的、社区化的组织形态，企业外部则表现为以顾客为核心的、相互链接的价值共同体。在价值共同体中，企业内部多元分工，顾客与企业之间多向互动。价值网里的每一家企业，都能响应顾客的需求，并在不同价值网里扮演多样化的角色。各角色之间不再是管控与命令式的关系，而是“链接”与松散耦合的关系，组织与组织之间因链接而形成价值网。价值网内部必须是开放的、社区化的状态，这样才能有效利用机会进行资源的高效传递，进而实现组织外高效协同。如果企业想在“跨界”和“连接”上寻求突破，则它可以选择扮演更多资源混搭者的角色，即“连接器”[2]。

马化腾认为互联网将连接更多的用户需求，因而，腾讯旗下的微信、QQ都是在做“连接器”，致力于构建人、智能设备和服务之间的智能连接。腾讯要成为一个互联网连接器，一端连接合作伙伴，一端连接海量用户，共同打造一个健康、多元的互联网生态。马化腾甚至说，合作伙伴自主生长的策略是没有疆界的。2020年12月，腾讯出品了年度企业文化特刊《三观》，并在序言中写道：“六年前，我们提出，腾讯要做连接器，不仅要把人连接起来，也要把服务与设备连接起来。疫情期间的特殊经历让我们更进一步认识到连接的价值，一切的技术最终都要服务于人。继续深化人与人的连接、服务与服务的连接，让连接创造价值，这是我们不断进化的方向。”

在淘宝、苹果应用商店（App Store）等平台上，消费者已经是积极能动、有能力、有判断、有选择地“链接”价值共创者，他们的需求不断地被激发出来，他们的参与能力也不断被释放出来。通过连接——撬动外部商业生态中的资源，企业完全能突破自身资源和能力的极限，提供超越自身能力的产品和服务。

价值共生

数字技术带来的第三个基本特征是：不同主体之间的价值共生。苹果公司的崛起过程就是用无限链接来实现价值共生的过程。

早在2001年，苹果公司就在年报里陈述了名为“数字中枢”的商业战略，它认为个人数码设备的发展将会迎来新纪元。苹果公司当时判断个人电脑会成为数字中枢设备，因为个人电脑满足数字中枢设备的特点，如在运行复杂程序的同时保障用户界面的友好。更重要的是，它的存储成本较低，而且能保持与外部设备及互联网的连接性，为接入设备提供

高附加值应用。

由于苹果公司预判手机将成为“数字中枢”，人们会因此进入“数字生活”。2007年，苹果公司推出的第一款手机iPhone就成了便携式明星级产品，经过多次软硬件升级，iPhone成了数字生活的核心产品。App Store不设置任何接入限制，任何个人或者软件开发商都可以在App Store上销售软件。同时，为了给顾客带来良好的体验，苹果公司保留了App Store上销售软件的唯一质量裁定权。

苹果公司打造出无限链接的生态圈方式，纵向上连接供应商、产品用户，横向上连接附件生产商和内容供应商。附件生产商和内容供应商可以分享盈利，而在整个共生空间中处于最核心地位的则是iPhone顾客的用户体验。

苹果公司的实践表明，每一次连接的突破，都伴随着人们生活模式和工作模式的改变，都是开发者、供应商与顾客之间的价值共生。通过突破物理世界的连接、突破设备的连接、突破系统的连接，一次次实现一体化的消费体验模式，苹果公司实现了以顾客为中心的“数字中枢”战略，并获得了成功。

数字技术为企业生存环境带来的三个新基本特征——数字孪生、无限链接与价值共生，已经深刻影响了企业的发展方式。为了适应这种具有新特征的环境，“寻求竞争优势”的概念已经被“协同共生”的思想所替代——既能够发展出企业自身的不可替代性，同时又能够与产业伙伴一起随着顾客的变化、新的价值空间的出现而不断适应和协作。组织内外成员被看作重要的价值共创成员，而不再是各自独立的工作成员。连接、互动和协同能力被视为获得价值和绩效的基本途径与方式。

在数字技术快速发展与迭代的背景下，曾经被视为至关重要的战略

与经营条件的“企业边界”与“行业边界”，在许多情况下已经成为明显的障碍；曾经被视为获取企业竞争优势法宝的“独占资源”，在今天也已显然成为企业衰退的影响因素；曾被视为大型组织最擅长的手段的控制和官僚制度，亦被证明抑制了组织的发展，并成为妨碍组织适应新环境的根本要素。

组织与环境之间的界限变得更加富有弹性，随着数字技术渗透到各个行业、各个领域，在企业与企业之间建立起来的价值网络，推动组织向协同共生的方向发展。层出不穷的新商业模式、新物种、新战略联盟与组合，让人们真切地感受到，现在是由伙伴思维，而不是由竞争思维来构建组织、同行、产业伙伴、经营环境、公众和员工之间的关系。

这些变化促使我们理解协同共生的相关经典理论，并试图回答以下几个问题：数字技术环境下的“序参量”是什么？其关系范畴如何？协同要素之间的合作方式如何？共生与整体效应如何呈现？涵盖这些内容的定义与框架，被我们定义为“协同共生论”，也就是本书的核心概念。

[1] Grieves M.Virtually perfect:driving innovative and lean products tthrough product lifecycle management[M].Cocoa Beach，FL.，USA:Space Coast Press，2011.

[2] 陈春花，廖建文.从竞争到共生，究竟发生了什么[EB/OL].（2018-08-14）.https://www.jiemian.com/article/2381862.html.

协同共生论的概念界定

经典文献给我们的启示

哈肯的协同论的提出，虽然对管理学有着特殊的意义，但囿于复杂的模型处理和高度抽象的数学符号和语义解读，并没有在管理领域得到广泛运用。安索夫完成了哈肯未能完成的任务，将“协同”运用到管理领域中。安索夫同时关注了组织内协同和组织间协同，但对“协同”的经济学内涵，他更多关注的是规模经济带来的协同效益。卡普兰和诺顿提出的平衡计分卡为我们提供了一种新的可能性，企业可以采取四种组织协同来源的协同以获得成效，但是该方法更多地被运用在组织内部，组织外部巨大的价值空间被忽略了。

康德关于关系范畴的论述，将我们带向一个新的协同关系关注方向，即主动和被动之间的关系。在数字技术背景下，万物关系互为主体，因而需要我们在康德关系范畴的基础上，探索出一种新的关系范畴，即在互为主体的互动中，主动性带来的协同新问题。贝塔朗菲的整体论更是启发我们“从外而内”去看待企业与环境之间的关系。当我们意识到“整体大过部分之和”时，组织与组织之间的连接互动带来的新效应让我们感受到无限的可能性。在组织“新物种”不断涌现的今天，马古利斯的“共生是进化创新的源泉”“共生是在生物新颖性产生上的一次革命”等论断，以及其在“真核生物起源”问题上的突出贡献——“内共生学说”，则从学科的视角，帮助我们探索了组织内外共生背后的本质规律和演化真谛。

受益于哈肯关于“协同论”的新世界观、认识论和方法论给我们带来

的启发，尤其是在“序参量”概念的引导下，我们确信可以沿着从“无序”到“有序”转化的关键要素去展开探寻，安索夫的协同定义公式以及卡普兰和诺顿的四个组织协同来源带来的协同效应与企业竞争优势，帮助我们理解了组织内部协同共生的本质特征。我们继续从组织内部转向组织外部展开探讨，借助于康德的关系范畴去确定新的关系范畴，运用贝塔朗菲的整体论去理解组织内外部共同形成的整体价值，借鉴马古利斯的共生理论去探讨组织共生的关键要素。

我们把对这些经典理论的理解，与数字化时代环境的基本特征融合在一起，构建了新的组织管理方法——协同共生论。接下来，我们将介绍这一新方法的相关内容及管理实践，以便管理者能够充分掌握，从而应对不确定性带来的复杂性、混乱和重新定义行业的挑战。

三个基础概念

在探讨协同共生论的定义之前，我们先介绍三个基础概念：分工、分形、混沌。

分工，原指劳动分工，即各种社会劳动力的划分与独立化。随着近代工业的出现、资本主义经济和科学技术的发展，社会分工得以广泛建立，生产过程的专业化分工越来越细，在整个社会中形成复杂的分工体系，并把分工扩展到国际范围内，出现了国家间的分工。

分形，通常被定义为“一个粗糙或零碎的几何形状，可以分成数个部分，且每一部分都（至少近似地）是整体缩小后的形状”，具有自相似的性质。换句话说，分形是其组成部分以某种方式分成与整体相似的形。分形理论的原则是自相似原则和迭代生成原则。

混沌，我们可以通过科学家关注、区分的状态去理解这个概念。科学家主要区分以下三种状态：稳定均衡、有限度动荡（或混沌）、爆破性动荡。其中，混沌是一种有序和无序的混合状态，在这种状态下，有许多无法预测的事件和变化，但是一个系统行为的基本模式是可以确定的。

分工、分形与混沌，是我们理解企业形成与发展的基础概念。没有分工的演进、生产过程的出现，就不会有我们今天所探讨的企业。随着专业化分工的发展，企业形成与其目标自相似的单元——分形自相似原则，因此，专业化分工的演化就是一个企业分形的过程。根据分形相关的协同阐述，从一个有序态向另一个有序态转化的过程中会出现分形结构，分形结构是变化的桥梁，以利于促进自组织的实现。分形结构存在于一个动态变化的系统中，它自身就是动态变化的，并且能适应环境。管理学者认为，分形结构的特点启发人们采用分形理论构造企业组织。由于分形的自相似原则与迭代生成原则，企业分形所展开的专业化分工会导致混沌现象出现，这种混沌现象贯穿于分工发展的始终，这就要求管理者能够驾驭混沌。

混沌的主要特征之一就是轨道的不确定性，取得世界级成就的经济学家杨小凯认为，轨道的不确定性是由“各结构之间局部最优决策的不连续性以及信息和决策之间的相互依赖”，即“一系列的无效分工”[1]导致的。我们可以借助于图2-2来理解这一观点。按照图2-2展示的过程，我们了解到专业化分工产生的分形结构，首先是企业网络，然后是企业集群，最后是网络组织。这也是社会化发展的趋势。

“专业化分形的过程，是生产的社会化过程，实质上就是把产品的各种加工过程彼此分离开来，划分并独立化为越来越多企业的过程。”[2]分形产生于迭代的系统动力行为，从企业视角而言，就是不断生长和繁

殖的活动。

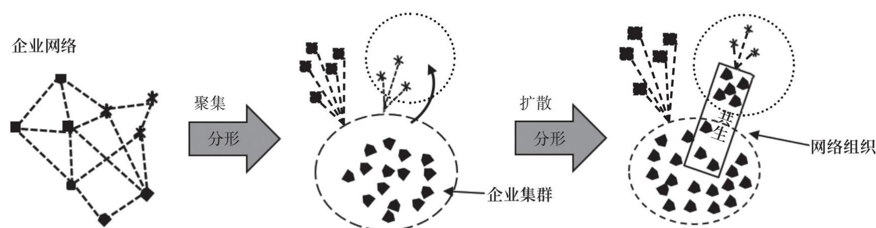


图2-2　企业网络分形的结果

注：■、✱、⬟代表不同类型的企业；◌、◌代表不同类型的地区域；- -代表组织之间的关系。

资料来源：朱其忠.网络组织共生研究：基于专业化分形视角[M].北京：社会科学文献出版社，2013.

专业化分工产生交易费用，“交易费用对分工演进和经济发展有着极其重要的影响，交易费用系数越低，分工水平就越高；反之则越低。”[3]企业之间的协作是以分工为基础的，没有分工就没有协作。企业间的协作形式和过程，随着专业化分工和生产力的发展，不断从低级向高级演化。“专业化分形的结果，改变了由专业化分工所带来的企业之间的无序状态，产生企业间有序的结构。”[4]从整个社会有机体的角度而言，专业化分形的过程是一个由无序向有序转化的组织社会化“协同共生”的过程，我们也因此得出了图2-3的组织协同共生示意图。

在《协同：数字化时代的组织效率的本质》[5]一书中，我们围绕组织效率展开研究，探讨了组织内协同共生的管理者行为，所以在图2-3中，有关组织内效率释放的内容就不再赘述了。在本书中，我们关注处于无限链接空间中的企业组织如何从无序状态转向有序状态，进而构建企业价值网络，并共生共创价值，这个过程所涵盖的内容就是“协同共生

论”。

四个全新的现实

大多数人都会承认，今天组织所处的环境已经变得越来越复杂，也越来越容易发生不可预测的变化。就如从2020年开始新冠肺炎疫情在全球蔓延，到2021年的夏季，我们仍未找到彻底走出疫情困境的途径。不确定性、复杂性、不可预测性已经成为常态，这种情况甚至还在加速发展中，简而言之，环境正在变得越来越不可预测。

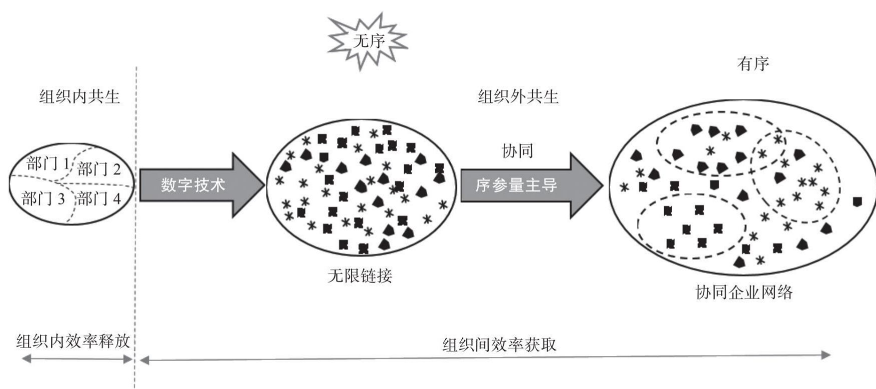


图2-3　组织协同共生示意图

随之而来的更令人紧张的情形是，我们依然习惯采用传统的组织模式与经营方略，事实上它们已经完全不适用了。我们所擅长的这些管理方法是在一个相对稳定、可预测的环境中形成的。大部分情况下，企业还是沿用公司高管确定战略、公司中层负责执行的传统模式，公司中大量的信息依然沿着过去的路径，按等级结构层层向上传递给高层，更有甚者，管理层还在使用自己过往被验证过的成功经验来做决策。请大家回想一下2020年新冠肺炎疫情暴发时的全球状态，这些成功的经验在新型冠状病毒面前是多么无力。

正是基于这些基本事实，我们认为，至少有四个全新的现实，迫使管理者必须从过去成功的管理经验中走出来。

现实一：处在无限链接中的组织，既深受环境的影响，也会影响环境。“系统在与外界环境交换的过程中可以保持‘活的’结构，企业持续存在必须具备的前提条件是：充分开放，与外界充分交流能量、物质和信息。对于今天的企业而言，开放结构而非建立壁垒是极其重要的组织管理要求，因此，组织更需要形成开放与合作的结构，令外界更容易被纳入，或者让组织本身更容易融入环境。”[6]

现实二：在动荡、巨变的环境中，没有人对正在发生的、将要发生的情形有足够的了解，更大的难题还来自康德所强调的关系范畴中“凡是需要认识的都要和其他事物发生作用”，动态、演化与进化对企业战略的制定与执行都提出了前所未有的挑战。

现实三：企业与经营环境已经不再是一种线性关系，经济范式也由规模经济转向范围经济。在这种新经济范式之下，相对稳定、封闭、垂直的线性模式，将走向相对开放、互动、互联的协同模式。

现实四：“当你寻求秩序，你得到的不过是表面的秩序，而当你拥抱随机性，你却能把握秩序，掌控局面。”[7]

协同共生论的提出及其定义

我们需要承认这四个新现实，并为此找到新的管理方法。通过对经典文献的梳理、对现实的近距离观察以及领先企业的实践，我们提出了“协同共生论”。为了更好地呈现这个核心概念，我们先以表2-1来做一个总体概括，然后再分别展开对各个概念的介绍。

表2-1　协同共生论概览

共生类别	底层逻辑	效率获取	实现方式	序参量
组织内共生	组织内协同	内部效率	责、权、利对等	分工、分权、分利
组织外共生	组织外协同	外部效率	企业价值网络	价值、目标、技术、数据、认知/思维
组织内外共生	组织内外协同	大系统效率	内分工+外分形	内分工（责、权、利对等）、外分形（价值、目标、技术、数据、认知/思维）

我们采用贝塔朗菲整体论的方法，把组织放在环境大系统中，再根据哈肯的役使原理以及序参量的概念、康德的关系范畴以及平衡计分卡战略关键要素的内容，理解组织边界是一个组织与其他组织及外部环境相区别、相联系的接口或管道。基于组织的内外情境，协同底层逻辑、效率获取、实现方式、序参量等因素间存在的巨大差异，再借鉴马古利斯的内共生理论，我们将协同共生分为组织内共生、组织外共生、组织内外共生三种类型。

组织内共生。组织内共生的目标，是通过组织内部协同增效实现边界内组织成长。组织内部协同增效的获得受组织内序参量的控制，组织内的演化结构和有序程度都取决于组织内部的三个序参量——分工、分权、分利。其中，分工是基础，责、权、利对等是组织内协同的关键。以上三个序参量是组织内绩效的核心来源。

组织外共生。组织外共生的目标，是通过组织外部协同增效实现跨边界组织成长。组织外部协同增效的获得受组织外序参量的控制，组织外部是由“一系列无序的社会化分工”“有序的协同企业网络”构建而成的，由无序到有序的过程，主要取决于五个序参量——价值、目标、技术、数据、认知/思维。其中，价值是核心，认知/思维是基石，目标决定共生空间的可能性，技术和数据是协同共生的技术保障。今天的组织在更大程度上是由组织外的价值空间驱动成长的，组织要有能力通过组

织外协同获取跨越组织边界的更大价值。

组织内外共生。组织内外共生的目标，是通过组织内外协同增效实现系统自进化。除了组织内和组织外的价值共生外，在数字技术与数据贯穿之下，组织内外协同共生的价值，是一个更加需要关注的内容，比如腾讯的AI（人工智能）技术与医生诊断组合在一起获得准确率更高的结果，既帮助了医生，也给腾讯创造了新的价值空间。所以，组织内外协同共生的价值，具有无限想象空间和无限发展的可能性，这也是熊彼特所定义的创新内涵[8]——数字技术与产业融合后的“新组合”。这种新组合，需要“支配组织外部协同增效获取的序参量”与“支配组织内部协同增效获取的序参量”的融合与共生，即决定“外分形”的价值、目标、技术、数据、认知/思维序参量被全部保留，成为组织内外大系统效率获取的关键。与此同时，作为组织内部协同增效获取的序参量的融合，“责、权、利对等”被同步保留了下来，进而形成“内分外合”（内分工＋外分形）的组织内外共生实现方式。只有通过组织内外协同获得大系统效率与新价值空间，才能最终实现更大范围内系统效率与系统价值的自进化。

所以，协同共生是指共生单元通过不断主动寻求协同增效实现边界内组织成长、跨边界组织成长、系统自进化，进而达到整体价值最优的动态过程。

协同共生可分组织内部、组织外部和跨组织三种情况。内部协同共生是指企业生产、营销、技术、供应以及管理等环节各自创造价值却又协同作战产生整体效应。外部协同共生是指价值网络中的企业由于相互协作，共享资源和能力，获得比作为一个单独运作的企业更大的成长空间。跨组织协同共生是指不同行业、不同领域中的企业通过相互协作共创，创造出原行业或原领域从未有过的新价值。

需要进一步说明的是，在组织情景下，共生单元包含个人、团队、组织、环境四种要素，当共生单元中四者内部以及四者之间协同共生时，将构成人—团队—组织—环境的协同共生体系[9]。协同共生效应的本质就是通过构建共生体系获得协同增效（在后面的章节将会专门探讨）。具体是指，共生体系中的共生单元，在序参量的主导下，通过主动协同增效的方式不断动态演化，进而实现整体最优。在序参量中，尤为强调的是技术与数据产生的作用，这也是协同共生得以实现的关键。

综上所述，我们得出结论：协同共生论，就是指实现协同共生概念，即在实现整体价值最优的动态过程中，达成协同共生效应、架构、管理模型及价值重构关键要素的管理方法。

[1] 朱其忠.网络组织共生研究：基于专业化分形视角[M].北京：社会科学文献出版社，2013.

[2] 朱其忠.网络组织共生研究：基于专业化分形视角[M].北京：社会科学文献出版社，2013.

[3] 杨小凯.新兴古典经济学和超边际分析[M].北京：中国人民大学出版社，2000.

[4] 朱其忠.网络组织共生研究：基于专业化分形视角[M].北京：社会科学文献出版社，2013.

[5] 陈春花，朱丽.协同：数字化时代组织效率的本质[M].北京：机械工业出版社，2019.

[6] 陈春花.解码未来领导力：codes模型及其内涵[J].清华管理评论，2019（1）：18-26.

[7] 塔勒布.反脆弱：在不确定性中获益[M].雨珂，译.北京：中信出版社，2020.

[8] 熊彼特提出，所谓创新就是要“建立一种新的生产函数”，即“生产要

素的重新组合”。

[9]　一般意义上，组织关注的协同共生体系，只呈现在部分要素内部或组织间，在社会范围内形成了人—团队—组织—环境的协同共生体系，其实是一种理想化的社会化大协同。如，当组织1、组织2之间通过协同过程，实现了二者整体大于部分之和时，则可以认为组织1和组织2两个共生单元间形成了一个小的协同共生体系。

每次思考和探讨“协同共生”话题时，我们总是会联想到交响乐。第一次听贝多芬的《命运交响曲》时，我们都不自觉地爱上了他。贝多芬的作品气势磅礴、深邃神秘，充满力量；形象丰富多样，形式各具特色，他不仅让每一个乐章中的各个主题相互统一，而且在整个套曲的不同乐章中也达成了内在的统一性。有人评价贝多芬作品的特点时这样写道：“他突破了传统的形式结构、动机型的主题运用和动力性的乐思发展，使音乐具有非凡的气势和力量；建立在功能体系上的变音体系，成为他的和声风格特征。”贝多芬还加入人声合唱元素，使得交响乐更具延展性与共鸣性。

贝多芬作品的风格也正体现了交响乐的独特之处。交响曲“Symphony”一词，源于希腊文，意为“共响”。在古希腊，交响曲指音与音之间和谐的结合，以及彼此协调的歌唱，是当时“和音”和“和谐”两个词的总称；在古罗马，交响曲则指器乐重奏。交响曲是和谐与和音的组合，交响乐团则是呈现各自特征与整体和谐的载体。交响乐团用到数十种不同类别的乐器，它们都有着各自不同的特色和个性，在演奏音乐时需要确保配合与协调。

让人感兴趣的还有交响乐演奏中的乐队指挥，在他的指挥下，交响乐作品给听众带来了心灵的共鸣和震撼。乐队指挥的作用非常重要，他指导整个乐团的音乐演奏，使得多个声部的演奏能够成为一个整体。乐团指挥也是对音乐的一种诠释和再创作。指挥家詹姆士·列文（James Levine）曾说：“指挥棒也是一种乐器。”指挥不仅要熟悉整部作品并做出清晰的诠释，带领大家排练并达成和谐一致，还要在台上决定一些无法定量的处理，同时，把自己作为作品的一部分，通过自己的表现来增

强作品的感染力，在这一点上小泽征尔尤为突出。

指挥的工作就是将自己对音乐的诠释传达给乐团，并协调各个声部以创造音乐。在这里，指挥更像是一个合作者、一个导师、一个连接器，他保证演奏者能够精准地完成各种难度的演奏技巧，同时又协调一致。在他的指挥下，我们可以看到每一个人的独特性，同时，整个乐团又达到了整体的和谐、完美。

今天的环境更像一首交响乐曲，每一个单元都是独立的，但是交织在一起，激荡、冲撞，然后达到整体和谐。快与慢、悲与喜、喧嚣与宁静；奏鸣中有低吟，绝望中有希望……充满冲突却又彼此相关，每一个部分都竭力保存自己，然而又必须融合在整体之中，最终因整体呈现出的生命活力而得以永恒。

今天的企业更像一个交响乐团，乐团中的每一个成员都是独立的，他们要确保自己是不可替代的角色，充分发挥每一种乐器自身的特色优势，以独特的魅力来呈现作品中自己的责任并贡献出卓越的价值。乐队成员是确保乐队成功的关键，因此，他们需要刻苦训练，完整理解作品的意图，在演奏时完全听从乐队指挥，与其他成员协调一致。

企业家就是乐队指挥，既要诠释作品，又要训练团队成员，并在现场信任、授权大家各自独立演绎，同时还要作为一个成员展示自己的表演力，以增强作品的感染力。

我们终于理解人们为什么特别喜欢小泽征尔了。一名优秀的企业家就如小泽征尔那样，训练组织成员，使其变得更加优秀，了解整个环境与企业状态，然后设定一整套方案并确保有效实施，使得团队在最佳状态下进行演绎。而且，还要在现场处理各种不确定性问题，确保团队与顾客之间的共鸣、互动被激发出来，达到最佳效果。

交响乐就如我们所探讨的协同共生价值。我们深入企业调研，发现领先企业的实践无一不呈现出交响乐队的特征。华为不仅在5G技术领域全球领先，集聚了19万名优秀的员工，而且确立了“联接”战略，帮助人们实现“联接”，进入数字世界与智能社会。腾讯不仅在社交技术应用领域提升了超过10亿人的生活水平，还将自己定位为一个“连接器”，赋能产业伙伴，实现数字化转型。这一切，都引发我们从一个全新的视角去重新发现与认识企业的价值。

重新认识企业价值

在企业层面，对于价值的认识，可以简单理解为一个由内而外的过程。人们比较容易关注到产品与业务产生的价值，这部分价值由企业内部创造，体现在业务层面。随后延伸到客户层面，就有了来自客户的价值。发展到今天，价值活动在与客户相关的整个价值网络展开，企业价值由整个价值网络共创。

在《组织协同：运用平衡计分卡创造企业合力》一书中，卡普兰与诺顿提出了对业务单元的四种典型的价值定位。[1]沿用这四种价值定位，结合协同共生论中对组织三种类型的界定，我们把企业价值定位确定为以下六种类型。

组织内共生的价值定位

▸整体成本最佳：为客户提供持续的、及时的、低成本的产品和服务。

▸产品领先：为客户持续提供具有延展性的产品和服务。

组织外共生的价值定位

▸客户解决方案：为客户提供一系列定制化的产品和服务，并组合知识帮助客户解决问题。

▸系统平台：为客户提供的平台成为产品和服务的行业标准。

组织内外共生的价值定位

▸数据系统：为客户与组织内外成员洞察变化和需求提供服务和支持。

▸价值网络：为客户与组织内外成员提供新的价值空间。

如今的大多数企业都处在不同的价值网络之中，如果一家企业想要获得价值创造的可能性，就要协同组织内外的单元，并创造协同共生效应。当企业把不同的组织单元协同在一起工作时，将会产生超过任何一个独立单元所能创造的价值，即协同共生价值，我们称之为企业价值再认识。

对企业价值再认识，我们可以用两个简单的公式来表示，这两个公式也决定了价值创造战略的构成要素（见图2-4）。

以我们对企业微信赋能零售的调研案例来说明。企业微信用微信的平台技术赋能天虹百货（简称天虹），企业微信的价值创造活动给天虹带来了协同共生的价值，一方面，帮助天虹直接触达消费者，同时还大幅度提升销售与沟通效率；另一方面，拓展了新的在线价值空间，同时还帮助天虹的合作方获得更精准的销售洞察。天虹的导购用企业微信添加消费者，进行线上服务，在不营业的时间段里在线上创造了16%的交易额。2020年，天虹4万名导购添加了300多万名消费者。以前，线下发出去的优惠券核销率只有8%，与企业微信合作后达到71%，提升了约8倍，线上优惠券带来的销售额已经超过10亿元。企业微信也因为与天

虹的协同共生，更好地延伸到传统百货业，并获得价值成长。

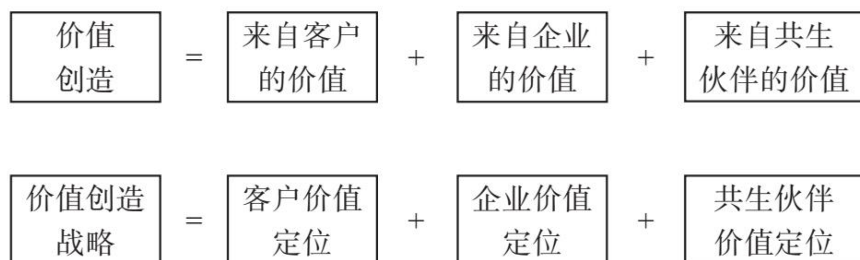


图2-4　企业价值创造的两个公式

我们今天能够探讨协同共生价值，其中有一个关键要素，是数字技术带来的实现能力。数字化所形成的连接，实现了不同场景要素、跨产业边界等多样化触点的自由组合，实现了新的价值创造，这正是我们需要重新认识企业价值的根本之所在。

管理重塑的观念更新

探讨管理方法，核心在于要围绕如何创造企业价值而展开。如前所述，今天的企业有六种价值定位，它们决定了企业价值战略的变化，而支撑企业价值战略的管理模式也应随之改变，这就要求企业重塑现有的管理，为了做到这一点，至少有如下几个观念需要更新。

观念一：创造属于你自己的、持续更新的不可替代性

在互联网时代，有一句话常被引用——“你跑赢了对手，却输给了时代。”这句话非常清晰地表达了在动态与迭代频发的环境下，企业不再能够固守原有优势的现实。例如，传统汽车制造商所生产的汽车，质量好、成本低、性能高，但是以特斯拉为代表的造车新势力，却完全不以传统汽车制造商的产业逻辑来发展。从传统汽车行业的未来发展来看，

传统汽车制造商无论在产业系统内做出怎样的努力，都无法减缓衰退的趋势。也许我们还不能这么快下定论，但是，数字技术对传统汽车制造业的冲击以及技术渗透所产生的影响，已经是一个不争的事实。

技术变化与企业战略要素之间复杂的相互作用，会产生出人意料的结果。我们需要从稳定均衡的产业发展状态的思维习惯中跳出来，去感知跨领域或者新技术渗透带来的各种可能性，持续调整自己的价值创造活动，更新或者迭代自己创造价值的能力。有时候，为了获得新的能力，甚至要有目的地主动放弃原有优势，这样才可以在变化中保持自己的不可替代性。

观念二：运用混沌思维

人们习惯以VUCA来命名这个时代，这四个英文字母分别是动荡性（Volatility）、不确定性（Uncertainty）、复杂性（Complexity）和模糊性（Ambiguity）的首字母。在此时代背景下，混沌状态的思维方式才可以帮助我们认知和理解这个时代的特征。线性思维方式倾向于把发展过程看作一种稳定的趋势，混沌思维方式则把发展过程看作一种从一个稳定状态跳跃到下一个稳定状态的临时状态。所以，拥有线性思维的企业总是以惯性去预测行业的发展，且总是认为增长是可预测和稳定的。拥有混沌思维的企业对于行业发展的理解，则更具有危机感，总会设想不增长或者被超越的情形出现。在今天，后者才是有效的思维方式。

在混沌思维的帮助下，企业能够迅速地转向新的可能性，它们会更加在意变化以及引发变化的因素；它们也会更有意愿去研究新技术；同时，它们将变化带来的动荡视为正常，有时候它们甚至会认为这是天赐良机。

观念三：建立战略——从竞争到共生

如果我们认为组织本质上是处于一个万物互联、充满不确定性的环境里，那么我们就会认识到，企业所处的行业也一样与其他行业相互关联，并处在动态变化之中。我们可以从企业确立战略的两个维度来看。从顾客价值维度来看，顾客不再是独立的存在，他也和企业建立了互动关联的关系；从产业价值维度来看，产业伙伴以及产业链外的伙伴相互影响，同样与企业构成了不同的价值组合。当企业确定自己的战略时，很可能出现的情况是，企业并不知道自己的竞争对手是谁，也无法预测未来，因此沿用工业时代的竞争战略，是无法真正解决问题的。

企业战略发展模式必须超越以往的模式，从基于竞争对手确立战略的框架下挣脱出来，从依赖行业经验和预测确立战略方向的模式中脱离出来。企业必须放弃原有的制定战略的方式，回归到以顾客为中心、为顾客创造价值、与顾客共生、与环境协同的方向上来，与伙伴共创，运用开放组合与协同外部资源的战略模式，实现企业价值追求与价值贡献。

观念四：持续开放的组织学习

打造学习型组织无疑是最重要的管理方法之一。组织学习能给企业带来创造力、绩效的持续改善以及组织知识系统的创新，已成为人们的共识。在新技术不断涌现、不确定性成为常态的环境下，通过组织学习适应新的环境已经成为企业的必选项，我们所要关注的是，如何持续开展组织学习，保持企业对环境的动态适应能力。

人们必须用不同的方式展开学习。“其中最有力的观点之一就是，如果一家企业要发展壮大，那么它学习的速度就必须快于（或者至少要等于）外界环境变化的速度：$L \geq C$。”[2]我们非常认同这一点，同时，还

需要关注另一个有关学习的判断，那就是知识增长的速度同样迅速。有人认为每隔七年知识就要增长一倍，这意味着我们已经拥有的知识是远远不够的。如果按照摩尔定律去理解环境的变化，变化的速度则更加迅猛。除了知识、环境、变化速度这些关键要素之外，我们还要理解学习与行动之间的关系，思考如何让学习跟上变化的速度，以及如何让学习转化为企业的实际绩效。

我们在此认识的基础上，探讨了一种新的学习方法——共生学习法。组织学习的核心目的是提升组织知识创造与生产的能力。根据钱学森“技术科学观”的界定，我们认为，从本质上说，组织学习是知识生产和知识创造的过程，是对知识生产和管理活动的评价。基于技术认识论“致用”的研究逻辑，我们得出了共生学习法[3]的四个基本要素（CTQA模型）：内容导向（Content-oriented）、技术赋能（Technology-empowerment）、问题挖掘（Question-pursuing）、行动激发（Action-stimulation）（见图2-5）。共生学习法要解决的问题是如何让学习与行动直接相关，实现个体学习与组织学习最终的行动转化。

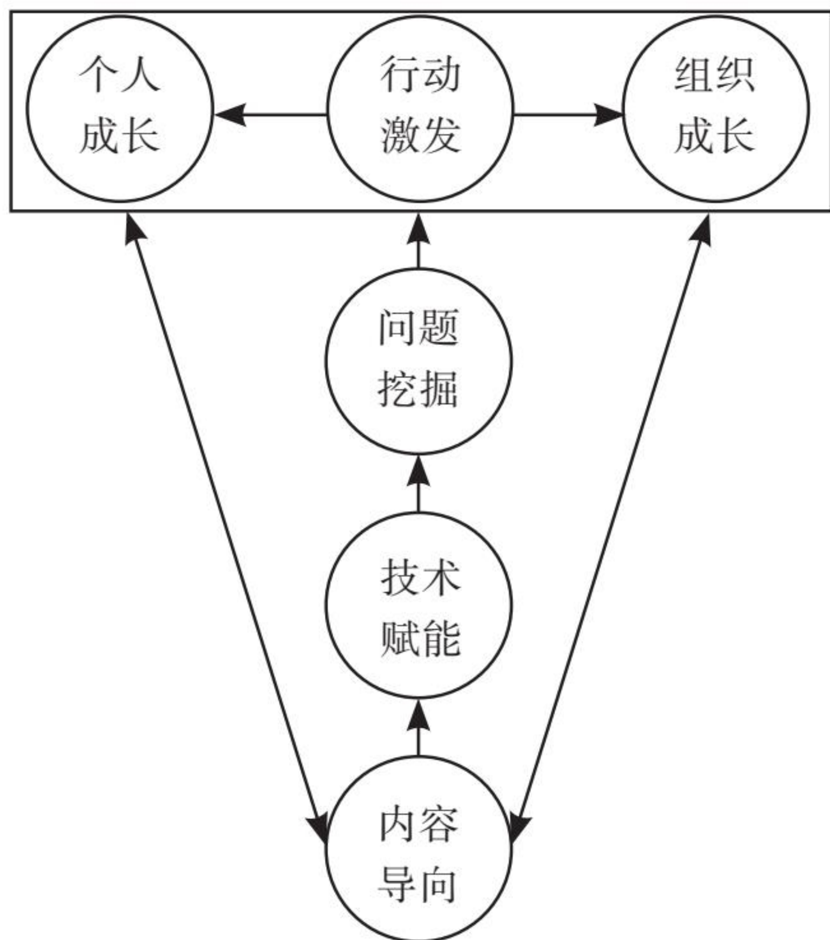


图2-5　共生学习法的CTQA模型

观念五：拥有共生信仰

作为自然系统中的一个成员，企业一方面需要获得商业上的成功，另一方面要敬畏自己的责任，帮助世界变得更加美好，这也是我们提出“共生信仰”的根本原因。如果没有共生信仰，企业将会只关注自身的发展与商业价值。虽然企业有可能实现自己的商业价值，但是并未实现商业文明的价值，无法真正有益于世界，也不可能建立起一个可在未来持续发展的商业世界。

在《共生：未来企业组织进化的路径》一书中，我们提出了“共生型组织”的概念，并提出了打造共生型组织的四重境界，其中第一重境界就是共生信仰。共生信仰是非常朴实而又符合自然法则的，我们“从自然法则中理解到爱、尊重与和谐，所以确定‘自我约束’‘中和利他’以及‘致力生长’为共生型组织确立共生信仰的三种特质，这三者共同发挥效力，使得组织具有了持续发展的内在价值驱动力”。“拥有共生信仰的组织，有协同其他组织共同发展的热情。”[4]

[1]　卡普兰，诺顿.组织协同：运用平衡计分卡创造企业合力[M].博意门咨询公司，译.北京：商务印书馆，2006.

[2]　卡普兰，诺顿.组织协同：运用平衡计分卡创造企业合力[M].博意门咨询公司，译.北京：商务印书馆，2006.

[3]　陈春花，葛新.共生学习法：技术科学观视角下的人才培养模式[J].企业管理.2019，5（05）：45-46.

[4]　陈春花，赵海然.共生：未来企业组织进化的路径[M].北京：中信出版社，2018.

管理思想发展新阶段

为了能够充分理解许多出色的管理思想之间的相互关联和作用，将它们置于更长远的历史与广阔的世界视野中来考察是很有必要的，这样也可以更好地阐释“协同共生”这个概念，借用尼尔·格拉斯（Neil M.Glass）的管理思想发展阶段划分方法[1]，我们做了一次有关管理思想发展的梳理（见图2-6）。

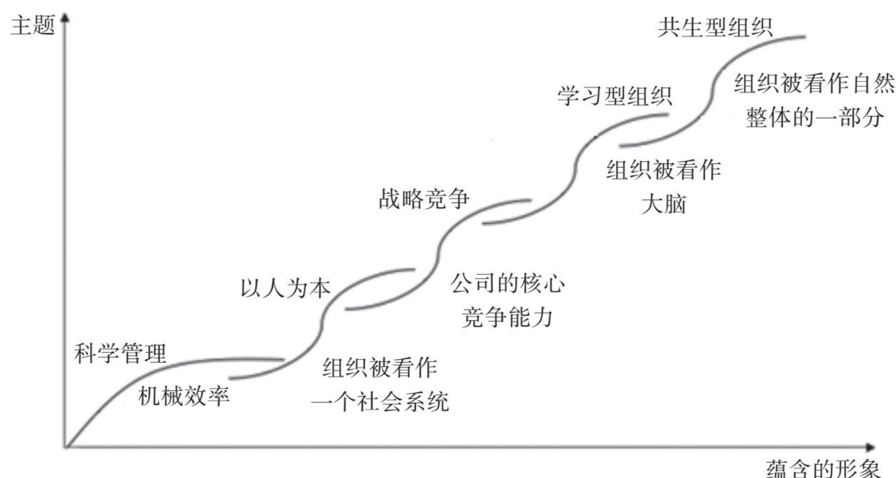


图2-6　管理思想发展阶段的一种划分方法

在科学管理阶段，组织被视为一台尽可能高效率运行的机器，通过流水线、大批量的生产和规模经济来驾驭绝大多数的组织管理模式，泰勒主义成为这一时期的核心思想，管理也从此被当成一门科学。在这一时期，最令人瞩目的是泰勒的分工管理、韦伯的科层管理以及德鲁克的目标管理。面对稳定的经济增长和日益扩大的消费需求，大型公司都倾向于成立庞大的、分层级的、可控的组织管理模式，并借此获得尽可能高的结构效率。但是，也正因为如此，德鲁克早在1955年就明确警示，绩效评估不能仅仅看财务指标和生产力指标。

在以人为本阶段，管理理论开始转向另一个方向，在马斯洛和赫茨伯格等学者的影响下，组织不再被看作一台机器，而是一个社会系统，组织更需要依赖帮助成员发挥作用而获得成功，而不是依靠严格控制员工的生产力。以人为本的管理思想不仅仅改变了组织与员工的关系，也改变了组织与顾客的关系。在西奥多·莱维特（Theodore Levitt）发表了奠基性的文章，提出“营销短视症”后，以顾客为本成为人们的共识。

在战略竞争阶段，管理的关注焦点开始从组织内部经营转向企业所处的外部环境和产业条件，并要求企业自己做出选择以更有效地参与竞争。在这一时期，管理方法丰富，迈克尔·波特的竞争战略、波士顿咨询公司的波士顿矩阵（BCG Matrix）、科特勒的营销管理、行业结构分析、产品生命周期以及学习曲线等风靡全球。根据市场和环境做出战略选择并实施战略计划，成为管理者的核心能力训练。

在学习型组织阶段，随着环境的继续变化，人们开始认识到已经不能再把这个世界看作稳定和可预测的，必须理解组织处在混沌状态之中。混沌状态一方面给组织带来了巨大的挑战，另一方面也带来了巨大的机会，加之全球化的进程加快，这一切都对组织提出了新的要求，即如何在变化中寻求可能性并拥有动态的适应性。此阶段的组织已经发展出更加全面地看待自身的视角，把自己作为供应链中的一个构成部分，把员工视为德鲁克定义的知识员工，企业流程再造、人力资本、终身学习、平衡计分卡等概念成为管理的核心思想。

在共生型组织阶段，科技产出信息的速度远远超出我们能够接收与消化的速度。随着数字技术的运用与深化，一方面，非线性发展的环境呈现出更大的动荡幅度和不可预测性；另一方面，各行业与各领域又呈现出更多的可能性与延展性。人们越来越发现，组织的优势不再依赖于有形的资产，而更多地依赖于无形的、创造性的资产。组织的未来取决

于组织学习与创造力，取决于与技术、环境的互动与共生。组织之间由竞争关系转向协同共生关系，连接、开放、融合、协同、共生等概念成为基本认知。组织的边界变得模糊与柔性，组织不仅仅与组织外部成员构成网络关系，还需要把自己置身于自然宇宙系统之中，认识到自己是这个整体的一部分，企业的宗旨也从使股东利益最大化转变为让世界变得更加美好。

[1] 格拉斯.管理是什么[M].徐玮，魏立原，译.北京：中国劳动社会保障出版社，2004.

本书探讨的核心内容

现在，我们进入了管理思想发展的新阶段——共生型组织阶段，有关共生型组织阶段的管理理论和管理方法的探讨就是本书的核心。

在共生型组织阶段，新生代企业迅速崛起，无法转型的企业被快速淘汰。在这一阶段，企业分化为两类：一类是拥有数字化能力的企业，它们引领着行业与市场的更新与迭代；另一类是无法完成数字化转型的企业，它们因沿用过去的成功经验而陷入被动。从工业时代向数字时代的变迁，迫使我们不得不重新强调认识和开发组织能力的重要性，这个问题的关键是我们如何理解、评价和提出新的管理方法，这也是我们提出协同共生论的根本原因。

本书着重探讨共生型组织阶段的管理方法——协同共生论。我们第一部分做理论回顾和定义确定。在第一章进行了相关理论的梳理，在梳理的过程中，我们理解了协同共生的本质就是从无序到有序。我们在第二章中提出了协同共生论的概念，并确定了协同共生论中的相关序参量、组织共生态类型，六种新的企业价值定位以及管理重塑的观念更新，同时对管理思想的发展过程进行了梳理。接下来的几章，我们将解决如何实现协同共生的问题。我们从组织三种共生态——组织内共生、组织外共生以及组织内外共生入手，深入剖析在协同共生价值重构的背景下，组织获得协同增效的内在逻辑、管理模式与框架体系，同时，以领先企业的实践案例进一步展示说明，以期帮助管理者提升认知及寻找行动的方式方法。

第二部分主要介绍协同共生论的具体构成部分，即协同共生论的具体内容与方法。第三章探讨的是协同共生效应。协同共生效应本质上发

挥的是增效作用，围绕着增效作用，我们发现需要理解五大命题，即整体大过部分之和，竞争关系带来被动增效，共生关系带来主动增效，自组织带来系统自我进化增效，范围经济更能使企业获得协同共生优势。

第四章探讨的是协同共生架构体系。构建协同共生架构，就是为了解决组织成长性的问题。我们从这个问题入手，围绕组织有效成长的两个维度展开研究，得出协同共生效应的两个组合维度，并探讨如何实现边界内的组织成长和跨边界式的共生成长，帮助企业找到成长的第二曲线。

第五章探讨的是协同共生管理模式。在理解协同共生能够实现增效价值，以及帮助企业获得成长的基础上，我们需要回答协同共生的管理模式是什么。为了回答这个问题，我们从管理行为的视角出发，根据组织行为“情景—人—反应”的基本模式，探讨今天组织所处的情景、在此情景中人们的意愿和能力以及反应的过程，提出协同共生管理过程模型。

第六章探讨的是协同共生价值重构问题。实现协同共生管理，一定会涉及价值重构的问题。数字技术改变了行业边界、组织协同方式，产生了新的共生空间、多主体的价值链接以及平台效应，重构了数字化时代下的协同共生价值，但其核心依然是顾客价值创造与价值创新。熊彼特的创新理论为我们理解协同共生价值重构打开了一扇门，帮助我们从创新本身的价值出发去寻找今天企业价值重构的关键影响因素，即决策、边界、链接与平台。

第三部分探讨协同共生论实践中的两个相关影响因素：制度与技术创新。第七章以江苏省产业技术研究院为案例，探讨协同共生中的制度创新问题；第八章基于致远互联的企业实践，探讨协同共生的数字化平

台问题。事实上，领先企业的协同共生实践贯穿全书。本书同时还选取了小米、美的、腾讯（企业微信）和海尔作为案例研究对象，其中既有传统制造企业，也有新型的互联网企业；既有软件企业，也有硬件企业；既有商业企业，也有研究机构。这些案例覆盖了不同行业、不同领域，我们希望通过这些案例，帮助管理者更好地理解协同共生论及其相关内容体系，更重要的是，期待更多企业和我们一起协同起来，共生创造价值。

小结　协同共生：整体价值最优

我们之所以提出协同共生论，就是想探寻在动荡的、充满不确定性与不可预测性的环境下，组织如何获得确定性。我们从管理思想的发展阶段出发，以组织如何获得有效性为主脉络，发现组织从关注获取独立的机械效率开始，逐渐演化到关注组织中的人，再进一步探讨与外部环境的关系，再演化到借助于学习跟上环境变化的速度，走到今天与环境共生、动态适应环境的“共生型组织阶段”。在这一阶段，我们提出“协同共生论”概念，其核心就是实现组织的整体价值最优。

协同共生论，既是一个概念，也是一套管理方法，包括协同共生论定义、协同共生效应、协同共生架构、管理模型以及影响协同共生价值的关键要素。

第二部分　内容与方法

第三章　协同共生效应

第四章　协同共生架构

第五章　协同共生管理模型

第六章　协同共生价值重构

第三章　协同共生效应

我们将看到，很多个体，不管是原子、分子、细胞，还是动物和人，都以其集体行为，一方面通过竞争，一方面通过合作，间接地决定自己的命运。

——赫尔曼·哈肯（Hermann Haken）

2020年春季，当新冠肺炎疫情在武汉暴发时，全国医护人员成为逆行者，全体武汉人成为坚守者，全国人民与武汉人民的协同共生，让我们获得了疫情防控的主动权；当新冠肺炎疫情在全球蔓延时，有识之士在必须以物理隔离方式来阻断病毒传播的前提下，呼吁全球展开协同与合作，共同抗疫；疫情期间，腾讯、阿里巴巴、华为、携程等企业都发布了《告伙伴书》，并提供各种帮助生态伙伴成长的可能性，这使得整个组织生态更有力量来抵抗不确定性。[1]

在动荡与不确定之时，协同共生几乎是唯一的选择，这是源于协同共生是有效利用资源的一种方式，这种方式可以产生使整体效益大于各个独立组成部分效益总和的效应。

在本章中，我们将提出关于协同共生效应的五个命题。

命题一：整体大于部分之和；

命题二：竞争关系带来被动增效；

命题三：共生关系是一种主动增效；

命题四：自组织带来系统自我进化增效；

命题五：范围经济更能使企业获得协同共生优势。

[1] 陈春花.危机自救：企业逆境生存之道[M].北京：机械工业出版社，2020.

整体大于部分之和

处在无限链接中的组织所面对的核心挑战，就是如何处理整体与部分的关系、组织个体与其他组织的关系。这也是我们在探讨协同共生效应时关注的第一个问题。按照协同共生论的概念，我们的观点是：整体大于部分之和。

其实，“整体大于部分之和”这个观点早已存在。它是古希腊哲学家亚里士多德提出的古代朴素整体观中最有价值的遗产，至今仍是现代系统论的一条基本原则。从系统论的视角来看，它是指系统中各子系统（要素）或各组成部分通过竞争与协同，使得多种力量聚集成一股总力量，形成远远超越原各自功能总和的新功能。“整体大于部分之和”是协同共生增效的本质特征。

正如我们在第一章探讨整体论时所诠释的那样，系统具有复杂性，贝塔朗菲放弃了用“拆零”“累加”的传统还原论分析方法，他认为对象是作为有机整体而存在的，正是由于各组成部分的相关性与组织性使得系统产生“整体大于部分之和”的特性，“整体产生了孤立部分所不具备的崭新性质”。“整体大于部分之和”中的“大于”，不是数学意义上的“大于”，它表达的不仅仅是一种非线性叠加关系，更准确地说，它应该被理解为“质的突破”“新功能涌现”及“新发生或突然发生的”。

为什么会出现“整体大于部分之和”的现象？贝塔朗菲认为，组织性是系统具有整体性的核心原因，正是由于系统中各组成要素之间的关联性与相互作用，系统才具备了整体性的特征和规律。系统是由相互依赖的各元素、子系统组成的，它们通过组织性产生一定的结构和功能，并展现出特定的目的、秩序与协调关系。我们对“组织性”与“非线性机

制”的核心机制的描述如图3-1所示。

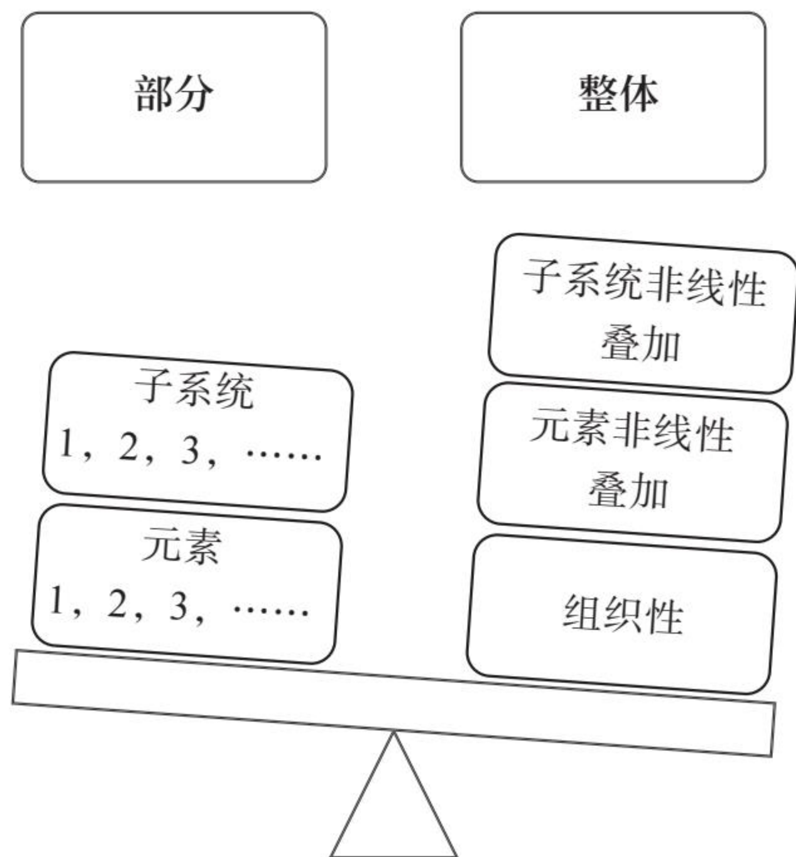


图3-1　整体大于部分之和的逻辑机制

组织性

俄国社会学家亚历山大·亚历山德罗维奇·波格丹诺夫在阐述组织形态学与系统思想时认为，最核心的是理解系统与要素之间的组织过程与形式。他提出了三种组织表现形式，即“有组织行为”“解组织行为”及“中立组织行为”。“有组织行为”有效反映了“整体大于部分之和”，波格丹诺夫解释，原有的整体实际上要大于部分的简单之和，这不是因为产生了新

的要素，而是彼此间的连接组合产生了单个要素本身不具备的结构和功能。如碳元素，它既可以通过正四面体骨架连接结构组成坚硬的金刚石，又可以通过平面层状连接结构形成柔软的石墨。

“解组织行为”，简而言之，就是一种分解系统或整体的表现形式。在这种表现形式中，整体开始分解、丧失一些组成元素，虽然整体本身还可能存在，但此时的整体与先前的整体相比已失去部分功能，这实际上是“整体小于部分之和”。

“中立组织行为”是指要素之间没有任何相互作用，但这种观点其实与现代科学世界观相对立，因为在科学世界里，一切要素之间都存在着相互联系与相互作用。但波格丹诺夫找到了中立组织行为存在的数学机理，它对研究有组织行为和解组织行为的相互平衡意义重大。在协同共生研究中，我们实际上是通过“有组织行为”实现“整体大于部分之和”之功效。

非线性机制

非线性机制是“整体大于部分之和”特征得以体现的重要机制和重要特征。1977年诺贝尔化学奖获得者、耗散结构理论开创者伊利亚·普里戈金（Ilya Prigogine）指出，出现涌现现象的最主要原因是各组成子系统、要素之间存在非线性的交互作用，它们之间的作用通常不满足线性叠加原理。普里戈金进一步指出，非线性机制的分布具有层次性，实质上存在于要素与要素之间、要素与系统之间、系统与系统之间，以及要素、系统与环境之间等层面。这些非线性机制使得不同层面都可能体现出“整体大于部分之和”的特征。

正是“组织性”与“非线性机制”，才促使了协同效应（整体大于部分

之和）产生。

哈肯在研究激光物理现象时发现，原子的组织性在协同效应中具有重要的驱动力量。在激光系统中，原子将服从赢得竞争的集体序参量如光场强度的命令，形成有序组织、稳定的结构及功能。哈肯对协同论的推进也逐渐揭示出隐藏在深度混乱现象下的惊人秩序规则，以及世界万物演化的普遍规律。哈肯提出，当序参量为零时，系统是无序的。当外界条件的变化导致序参量增大时，就出现了一种宏观有序的有组织的结构，这种新结构或功能是各元素的“非线性叠加”或“同频共振”。

因而，在组织系统中，系统内的各组成部分单独存在时，只具有自身功能或能力，但当众多部分组合在一起时，就会出现新的甚至颠覆性的能量。按照哈肯协同论的观点，虽然复杂系统中有很多元素，但我们不必（也不可能）计算所有元素的宏观状态，只要找到几个宏观序参量，就能探寻到复杂系统的组织机制与动力学效应，它们通过发挥组织性与非线性机制的作用实现“整体大于部分之和”。[1]

对于企业界来说，拥有整体力的企业，才能够焕发出能量以及获得卓越绩效。作为一个有机生命体，企业潜在的优势就是通过有序组织集合个体力量，完成单个个体无法做到的事情。组织还能通过分工，取长补短，从而取得比个体效果之和大得多的整体效应；它能超越个体的生命而持续不断地发展。为了提升企业整体力，企业需要采用新的管理范式以促进“整体大于部分之和”实现，其核心内容是：具有系统思考的领导者，依赖激发个体内在价值，来考虑整体及个体的行为，构建共同的组织价值。

企业是个整体，这是一个最真实的事实。我们需要回归到这个真实之中，从“企业是一个整体”的视角去理解企业的经营与管理，尽可能地

贴近企业的真实情形，这是获得绩效的关键核心。如何设计并维持“整体大于部分之和”特征，则成为企业管理的基本命题。

小米以“竹林共生”的发展模式获得了独特的成长速度，其实就是源于协同共生效应带来的帮助。小米创始人雷军曾经这样评价自己：

“在过去的3年多时间里，我们投资了77家企业，其中已经有30多家发布了产品，这些产品几乎没有失败的。我觉得是大家实践了小米模式，所以产品获得了成功。今天，我能给小米生态链打99.99分。”

2019年《财富》世界500强榜单出炉，小米以第468位首次登榜，成为继京东、阿里巴巴、腾讯之后的第四家“中国互联网企业”。[2]

值得注意的是，小米在《财富》世界500强中被定义为“互联网服务和零售企业”，这与小米自己的愿景目标是一致的。小米也是全球第七家入围《财富》世界500强的互联网企业，除了京东、阿里巴巴、腾讯之外，其他三家互联网企业来自美国，包括亚马逊、谷歌母公司Alphabet和Facebook。2020年，小米集团在《财富》世界500强榜单中的排名进一步提升，跃居总排名第422位。小米能快速跻身并保持在《财富》世界500强中的地位，不仅是中国制造和中国设计的品牌得到全球范围认可的表现，同时也与小米的互联网思维和共生导向的商业模式密不可分。

我们以小米的“粉丝效应”来理解“组织性”与“非线性叠加”的协同共生效应。

小米始终坚持一个理念——“为发烧友而生”，手机软件可定制、手机硬件高性能。在小米操作系统问世以前，安卓手机的出货量是苹果手机出货量的3倍，安卓系统是谷歌基于Linux开发的操作系统。MIUI是小

米创建后的第一个产品，是基于安卓系统进行的用户深度定制，小米最初的客户是有兴趣下载MIUI来进行手机内安卓系统替换的人，该类用户的特点是前卫且懂技术。从MIUI研发之初，小米就留意初始用户的体验和使用方式，运用先导用户进行测试、反馈和传播。

自2010年8月16日内测版本发布至今，MIUI在国内外已拥有3.1亿用户，支持221个国家和地区，覆盖80多种语言。截至2020年4月27日，随着小米10青春版5G手机的发布，MIUI已经迭代至第12版。借鉴互联网软件的开发模式，小米每周迭代MIUI系统，这是全球第一个做到操作系统一周更新迭代的公司。

这一切都离不开小米对线上参与互动的重视。在这方面，小米采用的是“橙色星期五”互动模式，即MIUI会根据用户建议或反馈每周更新。小米“橙色星期五”开发模式是：周一，开发；周二，开发/体检报告；周三，开发/升级预告；周四，内测；周五，发包。该模式的关键在于MIUI的设计团队与用户进行互动，根据用户反馈进行系统的每周更新，这是一种让用户深度融入产品研发的模式。在迭代期间，MIUI研发团队会大量听取用户的意见，并通过用户参与来完成产品研发、产品营销、产品推广和产品服务。而且每次无论哪个版本采用了网友的建议，都会专门告知提出建议的人，让他们知道自己上次提出的问题在新的版本中已经改掉了。这样，网友就会有极强的参与感，小米由此获得了第一批铁粉。小米聚集的第一批铁粉就是其“领先用户”，他们为小米的创新做出了巨大的贡献。

2010年8月16日，MIUI内测版发布，当时的启动界面不是公司LOGO（标识），而是参与测试的100位用户的名字。为了感谢这100位帮助小米MIUI做测试的用户，据说雷军还在2019年用他们的名字设计雕塑，把这100位用户永远地写进小米的历史。[3]

小米公司的忠诚用户由最初的100位铁粉，一步步发展为百万粉丝群。因为有约十万粉丝免费帮助小米进行产品测试，约百万粉丝义务做营销宣传，小米的营销渠道成本大大降低，由此创造出了高性价比的产品，正因为如此，小米才能在红海竞争中脱颖而出。

粉丝的本质是相信你的人，小米模式的核心是获取用户信任。小米以MIUI操作系统为切入点接入手机行业，进而为其打造小米生态链构建了牢固的产品、“流量”和“入口”基础。

2015年4月8日的“米粉节”让小米手机刷新了一项吉尼斯世界纪录：单一网上平台24小时手机销量最高！12小时销售211万台手机，总销售金额达到20.8亿元。据小米CEO雷军称，“米粉节”的前12小时，小米的电视销量高达3.86万台，总订单数为305万，移动支付比例为43.6%，配件销售收入为1.9亿元，智能硬件销量逾77万，12小时发货50万单。[4]这就是互联时代消费者成为价值共创者后为企业带来的无往不胜的力量。

[1]　迈因策尔.哈肯、协同学与复杂性[EB/OL].（2008-05-23）.http://www.xinfajia.net/4579.html.
[2]　智选之家.互联网公司小米，一个长期被低估的世界500强企业！[EB/OL].（2019-08-23）.https://www.sohu.com/a/335924151_100254714.
[3]　锋向科技.就因为这件事，雷军把这100位用户写进小米历史[EB/OL].（2020-0821）.https://www.sohu.com/a/414244959_120153415.
[4]　江建龙.小米刷新吉尼斯世界纪录，12小时销售211万台手机[EB/OL].（2015-0409）.http://www.techweb.com.cn/tele/2015-04-09/2141129.shtml.

竞争关系带来被动增效

由于资源的相对有限性，市场格局中的企业以竞争为基本存在方式。即便是在今天万物互联的环境下，竞争依然是普遍存在的。因此，如何理解竞争，如何让竞争变成推动发展的力量，便成为当前环境下企业需要解决的问题，于是，协同共生效应中需要解决的第二个关系，就是竞争关系。我们的观点是：竞争关系带来被动协同增效。

这种被动协同增效是指在竞争关系中形成的一种彼此制约、相互牵引、协同成长的效应。在个体、物种、群落的生长演化中，最基本的一个生存主题就是竞争与协同。因而，竞争关系的概念在生态学研究中也是最为广泛的，它一般指竞争者为获得更多份额的有限资源、生存空间而展开竞争形成的关系。

在哲学上，康德在关系范畴学说中重点强调了协同性，而协同是指主动与被动之间的交互作用，这个交互原理就是“一切实体，在其能被观察为在空间中并存的限度内，都是处在完全相互作用之中的”[1]。哲学范畴的交互作用概念也逐渐被系统科学（反馈作用机制）、复杂性科学（非决定论倾向）的相关研究所认同和论证。康德后来在探讨科学与艺术的成长时指出，国家之间的竞争有利于艺术与科学的创新与国家进步，这就是“休谟–康德假说”中的核心观点。在康德看来，竞争是主体之间的一种重要的交互机制，并促进创新与增长。

为了获得生存与发展，竞争关系会促使竞争者首先努力提升个体水平及综合竞争能力。竞争关系使得竞争者从全方位“审视”自己，让内部与外部更紧密地结合在一起，并作为一个整体来成长。从进化意义来看，在生态界的捕食者与被捕食者之间，竞争的结果就是捕食者的攻击

能力越来越强，而被捕食者的防卫能力也越来越强，这种由竞争关系带来的生物功能整体进化就是被动协同增效，这对企业界也同样适用。竞争对手优秀的业绩或竞争活动会让组织采取学习或行动策略来抵抗竞争压力，而采取的行动又会带来竞争对手进一步的对抗与行动，如此反复，各组织便在竞争中不断进化。如果我们认真观察生活中物种之间的关系，就会发现，生态群落中相互竞争的物种通过协同进化而共存，这其实是不证自明的。[2]在哈肯的协同论中，系统在向有序稳定结构演化时，各层面的非线性机制也存在竞争作用，它们共同决定演化方向。

在企业界，竞争带来被动协同增效的背后，是企业因竞争之需而投入资源要素等带来的自身绩效、创新效率及能力提升。竞争是整个商业生态系统与企业自身进化最直接的动力，它通过优胜劣汰选出效益表现好的企业与行业。竞争使得企业产生基于压力与危机感的自驱力，它们会通过适应性行为与独特竞争力构建来提升自己满足市场的能力，进而提升企业的整体实力，实现企业自身甚至整个商业系统的进化（见表3-1）。对于企业之间的竞争而言，很多时候，行业竞争也会对企业的成长或进化产生促进作用。[3]迈克尔·波特指出，“好”的竞争对手虽然会带来挑战，但是也可以防止企业滋生安逸情绪。当有这样的竞争对手时，企业不但可以在竞争中取得稳定、有利的产业均衡，而且不会陷入长期冲突。[4]

表3-1　竞争关系带来被动协同增效的典型案例

竞争关系	主要竞争特点与策略	竞争协同增效逻辑
小米与格力	各自有聚焦领域，但又在对方的优势领域开展直接竞争；小米重生态链建设、客户维系；格力重技术，强调用户细分、内部一体化	**独特竞争力构建：**小米构建“竹林生态”；格力具有较好的自主性和技术创新力 **危机感与适应性行为：**小米整合资源进行物联网平台建设，各业务向国际化发力；格力开始突破产业边界，利用技术创新做手机、空气净化器及高端装备等
企业微信与阿里钉钉	聚焦产业互联网；企业微信主要面向大中型市场，提出“用户即服务”“连接力”等；阿里钉钉主要面向中小企业市场，为企业用户提供应用、服务和硬件的组合	**独特竞争力构建：**企业微信全面开放，做连接器，促进组织创新；阿里钉钉打牢硬件基础，构建智能生态
华为与IBM、思科、互联网云服务商等	竞争合作；技术互用、分享；华为云WeLink面向大型政企客户，以视频应用为核心突破口	**危机感与适应性行为：**华为认为如果竞争对手不强，自身也会衰落，因而与竞争对手分享其技术优势，同时开放合作，加强创新

华为自始至终都非常注重竞争关系对企业自身成长的帮助，任正非在2019年接受美国《财富》杂志采访时表示：“现在，督促华为公司进步的鞭子在我手里。未来，我将把这根鞭子转交给美国公司，美国公司将成为我们强大的竞争对手，逼着我们19万人心惊胆战地努力前进……我很担心华为公司下一代领导人会被胜利冲昏头脑，所以我宁可扶植起几个强大的美国竞争对手，拿着鞭子打下一代领导人。”[5]可见，竞争关系给企业带来的是一种危机意识，这种危机意识使企业时刻想着努力提升自己，并保持持续前进的步伐。

在内部的人才管理上，华为坚持采用干部选拔制，实现干部在更具挑战性的业务实践中的“优胜劣汰”。只有具有高度竞争力的个体才能带领团队敢打仗、打胜仗，并善于拥抱变化，引领业务发展。对外，虽然华为已认识到面临的竞争对手更多，竞争模式更复杂，但任正非仍提出要“创造一个竞争对手”的理念。只有在残酷竞争中长大的企业才会形成“生于忧患，死于安乐”的危机感，才会生出飞向伟大的翅膀，才懂得用整体的视角思考，制定面向未来的战略。竞争关系带来危机感及适应

性行为改造，是被动协同增效的一个重要逻辑。

企业微信提出“人即服务”的理念，希望所有企业员工都能通过企业微信成为企业对外服务的窗口。虽然与阿里钉钉存在竞争关系，但企业微信寻找到了自己的价值贡献点与独特竞争力，即与微信一致的用户体验、全方位的连接器。阿里钉钉也找到了自己的战略定位，并开始往“做深基础”（从操作系统向下延伸定义硬件）、“做厚中台”（与阿里云深度融合）及“做强生态”（构建应用服务生态）等三大方向发力。

由于竞争关系一般带来的是资源争夺的对抗行为，因而竞争关系的处理也包括对抗、冲突及差异的管理。竞争关系促使企业被动协同增效的另一个逻辑，就在于通过对抗、冲突及差异的管理激发组织的整体创造性，并帮助企业构建独特竞争力。我们要认识到，无论是组织内还是组织间，对抗与冲突是竞争关系中客观存在的，围绕冲突和对抗进行思考，能激发建设性意见的产生。面对冲突，我们要思考的是，如何对其加以利用，让它为我们工作，而非对它进行批判。

对内，我们要认可冲突存在的合理性，保存差异性，让企业充满活力。对外，我们要充分认识到竞争关系下的创造性整合与独特能力构建的重要性，探索差异化竞争模式，让企业通过整体性分析找到“涌现”点，进而实现高效、可持续发展。冲突管理的最终结果并不是“胜利”，也不是“妥协”，而是利益与创造性整合。

在2014年福布斯中文网对雷军的访谈中，雷军说自己在2013年就对互联网的发展做了一个前瞻性判断：互联网的发展会经历互联网、移动互联网与物联网三个阶段。每个发展阶段都会诞生百亿级的大公司，如Facebook、阿里巴巴、腾讯。小米踩准移动互联网的风口，在移动互联网阶段顺势进入，在手机行业异军突起。面对未来下一个万亿级物联

网发展阶段，小米全面进行物联网布局，构建自身生态系统。

纵观手机行业的发展历程，我们更能深切感受到“你方唱罢我登场”的商海沉浮。从1973年创立DynaTAC 8000x商用手机开始，摩托罗拉就成了模拟手机时代当之无愧的龙头老大。1987年摩托罗拉进入中国，其产品即当时流行的“大哥大”一时风靡市场。随着技术的不断进步，由于摩托罗拉不肯舍弃已有的模拟网络优势，霸主地位迅速下降，诺基亚、爱立信后来居上。自1996年开始，诺基亚连续15年占据手机市场份额第一的位置，但到了智能手机时代，手机从移动终端发展成为智能终端，尽管诺基亚技术领先，但其手机业务却最终在2013年被微软以72亿美元收购。而开创这一时代的苹果手机却从此一路领先，在很长一段时间内都无人能与其匹敌。

自智能手机时代开启后，手机行业的前五名轮换非常快，有些品牌甚至在3～6年间就有可能被取代。在一个产业周期变化非常快的行业里，行业领导者需要面对极大的挑战，而且要理解和顺应数字化时代商业的底层逻辑。就是在这样一个存在着高度不确定性的商业环境中，有一家企业做到了与众不同，它就是小米。

小米是第一家互联网在中国真正普及时创建的互联网企业。得益于百度、腾讯、阿里巴巴对中国互联网基础设施的搭建，到了2010年，互联网已经成为一切生意的基本前提。雷军清晰地预见到：中国互联网经济必将迈进以移动互联网为主的新时代，智能手机的大面积普及是前提条件。届时手机的使用数量将远远超过台式机和笔记本电脑的使用数量，手机市场将成为互联网时代从产品向服务转型的主战场。在中国智能手机普及率还不足10%时，雷军就看到了智能手机的未来，而且在2012年小米推出第一款手机后，雷军还清晰地判断出，到2013年，2/3的中国人都能用上智能手机。正如他所料，2010～2014年，在一二线

城市掀起了一股功能机向智能机转换的“换机潮”。小米抓住机遇，秉持“做全球最好的手机，只卖一半的价格，让每个人都买得起”的原则，凭借“高性价比”切中市场痛点，最终避开行业巨头的炮火，迅速崛起。

小米有一个独特且强大的“铁人三项”模式（见图3-2），概括起来就是“硬件＋新零售＋互联网服务”。硬件的目的在于获客，以互联网服务获利，核心是提高效率。雷军说过，“互联网思维里最关键的是两个点，第一是用户体验，第二是效率”，“小米真正的护城河就是效率，而小米真正要做的就是效率革命”。雷军将小米的成功归结为小米抓住了商业的本质——效率。通过生态链模式，小米与拥有同样价值观的创业者和企业走在一起，携手改变了很多行业的效率，并推动人们日常生活的改善。

2014年，小米正式进军国际市场，为了更好地进行国际推广，小米重金购买Mi.com域名，拥有了中国互联网史上最贵的域名之一。2017年，小米进入印度手机行业3年，实现印度市场销量第一。小米认识到，任何手机市场都很重要，不过中国和印度的市场更加重要，因为这是世界上仅有的两个用户规模超过10亿的市场。2018年，小米官方推特显示，小米在印度地区开设了超过500家小米商店，并创造了吉尼斯世界纪录。

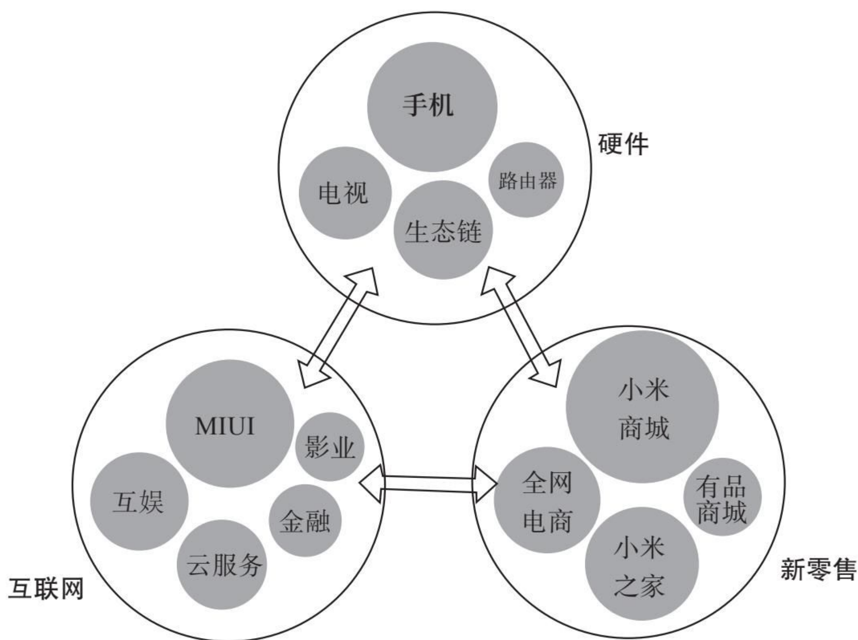


图3-2　小米模式："铁人三项"

资料来源：小米官网。

根据2020年小米发布的半年报，上半年小米营收1032亿元，调整后净利润为57亿元，智能手机销量达到2830万台，稳居全球智能手机出货量前四之列，全球智能手机平均售价也同比提升11.8%。2021年第二季度，小米智能手机出货量跃升至全球第二位，同比增长83%。

[1]　浦永春.康德的交互范畴与牛顿力学[J].杭州大学学报（哲学社会科学版），1996（3）：37-41.

[2]　Case T J.Character displacement and coevolution in some cnemidophorus lizards[J].Fortschritte Der Zoologie，1979，25:235-281.

[3]　高晓改.种群生态视角下行业竞争程度对中小型科技企业成长的影响[J].金融发展研究，2015（12）：54-58.

[4] 波特.竞争优势[M].陈丽芳，译.北京：中信出版社，2014.

[5] 任正非.竞争对手不强，华为会衰落[EB/OL].（2019-09-19）.https://www.huxiu.com/article/321109.html.

共生关系是一种主动增效

在数字技术背景下，封闭、孤立的企业管理模式开始无法适应新的环境。如果以竞争为主要战略导向，那企业基本离灭亡不远了。哈肯的协同论认为，合作要优于竞争，它是秩序形成的主流现象。因而，企业之间的竞争必须变为基于合作的竞争，甚至需要转变为基于合作抛弃竞争的模式。合作的优势不仅在于融合合作系统中每家企业的竞争优势，也在于优化企业之间的竞争关系，更好地激发每家企业的活力，最终更好地满足消费者的需求。所以，仅有基于竞争关系的被动协同增效是远远不够的，在企业的成长中，还需要基于合作共生关系的主动协同增效。协同共生效应的第三个关系就是共生关系，我们的观点是：共生关系的主动建立与维持是一种主动协同增效。

德国生物学家德巴里（Heinrich Anton de Bary）于1879年提出的共生概念，现一般指的是“生物在长期进化过程中，逐渐与其他生物走向联合，共同适应复杂多变环境的一种生物与生物之间的相互关系”。

日本著名建筑师与理论家黑川纪章在《新共生思想》一书中指出，共生将成为21世纪的新秩序。在数字化时代的新商业世界中，诸多要素之间深度关联却表面无序，原有的经验可能成为陷阱，企业的核心竞争力难以形成壁垒，挑战难以预知，这些都迫使企业管理与经营必须有所转变。事实上，在这个新时代，数字技术让万物互联，共生已经成为未来组织的进化路径和基本生存方式。

在共生关系中，各单元通过内外协同在相互激励中共同合作进化。在生物学概念中，共生关系有三个典型的特点供我们思考。

其一，共生关系的“利益”分配多元性。按照能量或价值产生和转移

的标准，稳定的共生关系可分为三种，包括偏利共生、非对称互利共生及对称性互利共生（见表3-2）。

偏利共生是共生单元结合在一起，其中一方获得利益，而另一方没有获得利益也没有损失的结合模式。在偏利共生关系中，各单元形成的结合模式会产生新能量或创造新价值，但新能量或新价值全部由其中一方获得。

表3-2　不同共生模式的特征表现

	偏利共生	非对称互利共生	对称性互利共生
共生能量特征	1. 产生新能量或创造新价值 2. 新能量或新价值全部由一方获得，另一方没有获得	1. 产生新能量或创造新价值 2. 能量或价值在不同的共生单元之间按照非对称性分配	1. 产生新能量或创造新价值 2. 能量或价值在不同的共生单元之间按照对称性分配
共生作用特征	1. 新能量或新价值存在双向流动 2. 对一方有利，对另一方无利	不仅存在双向交流机制，还可能存在多向交流机制	不仅存在双向交流机制，还可能存在多向交流机制
共生演化特征	有利于获利方进行创新，对非获利方的进化无补偿机制时不利	存在非同步性进化	共生单元进化具有同步性

资料来源：袁纯清.共生理论：兼论小型经济[M].北京：经济科学出版社，1998.

非对称互利共生与对称互利共生的共同点是，共生单元的结合模式产生新能量或创造新价值，而且产生的新能量或新价值会在共生单元之间进行分配。其区别在于，非对称互利共生中产生的新能量或新价值更多偏向其中某共生单元，而对称互利共生的分配模式则是各方基本对等。

很明显，从学界的分类来看，组织管理追求的是实现对称互利共生，但这是一种理想情况。

其二，共生关系的互动与依赖类型。按照互动对于彼此后续生存的影响，共生可分为两种类型。一种是“生死相依型”，即共生关系一旦建成，宿主就会丧失独立生存能力；另一种是“聚散两便型”，即共生伙伴可以分离，属于一种“好聚好散，再聚不难”的共生关系。

其三，共生关系是一个动态过程。共生伙伴之间的行为逻辑是既合作又竞争，因而其互动的结果总是呈现为动态平衡状态。共生关系更加强调在竞争中产生新的、创造性的合作关系。本质上，共生关系中蕴含着以合作为主导的竞争关系。共生并不是排斥竞争，而是强调通过合作性竞争实现各单元之间的相互合作与成长。虽然小米与格力的关系开始于竞争，但它们也意识到共生合作的重要性。正因为如此，2020年9月3日，格力集团与小米集团、中信银行签署了战略合作协议，三方约定在产业基金、金融服务、产业投资、项目合作、资源共享等方面开展深度合作。

共生发展的理念很早就被学者提出并应用到组织管理中。在管理学中，较早便出现了“产业共生”（Industrial Symbiosis）的概念，它描述了产业之间的合作关系，认为不同的传统产业（如工业、水、能源等行业）需要“交叉嵌入”、通力合作才能获得竞争优势，才能保障人与自然和谐相处。[1]共生的核心是“双赢”及“共存”。在传统企业的实践中，企业习惯以竞争思维来制定企业战略与行动计划，因而它们往往以自我利益为中心，追求本企业股东利益最大化。但是，在世界范围内，企业管理者逐渐认识到，企业不应该仅为获取自身利益，更应该通过协同创造共生价值与构建共生关系，从而实现更美好的社会价值。

2019年8月19日，181家美国顶级公司CEO在华盛顿参加了商业圆桌会议（Business Roundtable）并联合签署了《公司宗旨宣言书》（Statement on the Purpose of a Corporation），对公司运营宗旨进行

了重新定义，这意味着“股东至上”从此退出历史舞台。[2]该宗旨提出，除了实现公司自身的目标外，企业还需要为创造更美好的社会做出贡献。具体来讲，企业的目标还要致力于以下几点：创造客户价值，投资员工，促进多样性和包容性，公平且合乎道德地与供应商打交道，支持工作的社区、保护环境并积极投身社会事业，为股东创造长期价值。简而言之，企业的目标是实现更大的社会价值，建立更广泛的共生关系。

对于企业，协同增效的逻辑是要主动追求共生。因为建立共生关系能让共生单元协同进化，并以最小的代价或成本实现生存与发展，这是一种组织能掌控的主动协同增效逻辑。共生关系的终极指向便是提高资源配置效率与创新价值创造方式。“共生型组织”指不同组织之间是相互合作的关系，且在合作关系中，各组织彼此自主、独立，能基于协同合作进行信息资源共享，并共同激活、共同促进、共同优化，进而获得任意一方无法单独实现的高水平发展。[3]当共生型组织更好地关注共生信仰、顾客主义、技术穿透及“无我”领导时，组织内外才能彼此加持，相互促进成长。企业不能放弃主动选择，需要主动寻求建立与其他组织的共生关系。判断是否需要共生，是否可以协同，关键就在于彼此关系的现实性质和未来趋势是否存在“互利共生”的特质与可能。

企业共生关系的主动协同增效逻辑体现在四个方面（见图3-3）。价值网络中的各企业通过特定联结或机制形成稳定秩序、新功能结构，并实现整体大于部分之和。

一是价值机制。共生关系的构建基础是共生伙伴之间具有统一的价值理念与目标。共生伙伴是基于互为主体的理念、顾客主义的价值观而共同合作的。小米在选择合作伙伴时最首要的标准，就是价值观要与其契合。雷军曾表示，在扩展内部的合伙人团队时，着重看该高管对小米的价值贡献是多少，他的价值观是否与小米契合，他是否愿意与小米共

同成长，而在选择外部合作伙伴时，小米联合创始人刘德表示，“团队的老大跟小米有共同的价值观”是挑选的六个重要准则之一。小米不追求暴利，不赚快钱，致力做精品，要求合作伙伴也是如此。

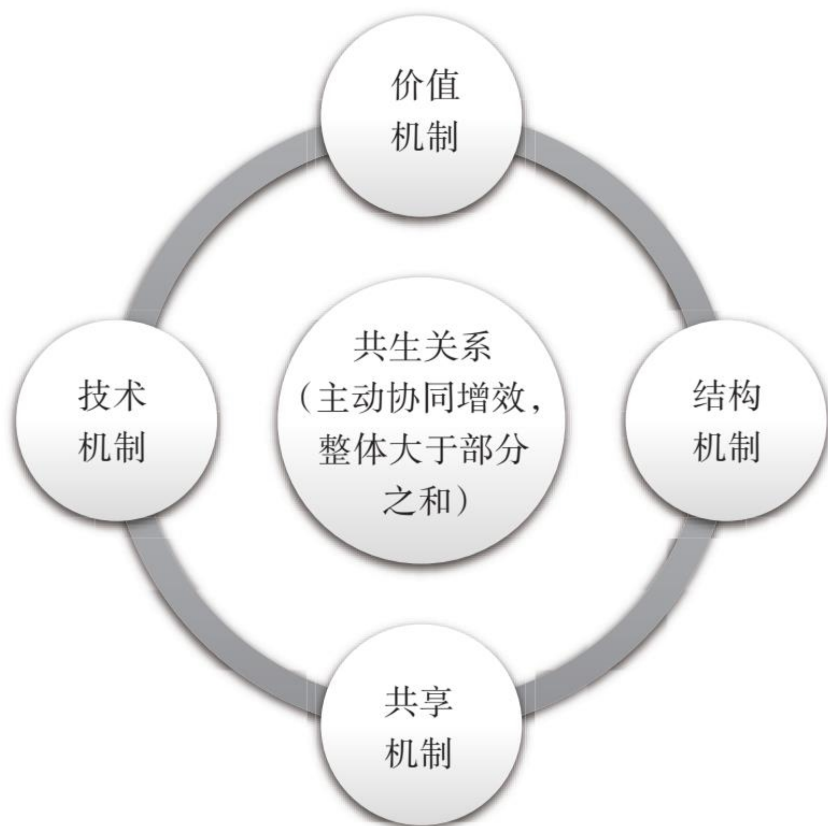


图3-3　共生关系下主动协同增效的实现机制

二是结构机制。当合作伙伴之间形成共生关系时，它们之间往往会形成特定的契约关系、权力责任结构、沟通结构等。这些结构机制提供了各伙伴稳定运行的基础，并能将整体运营及各自战略、环境、规模与技术有效衔接起来。

三是共享机制。协同增效的产生在很大程度上取决于共享机制，包括信息、知识与资源共享。资源共享是协同管理研究中涉及最多的，协

同管理最基本的特征之一就是在商业活动中进行资源分享。当各共生单元主动进行高效资源共享时，资源配置效率能得到最大限度的发挥。信息、知识共享，指的是组织内外及时共享各种相关的、准确的、完整的甚至保密的想法、计划、程序和知识。在协同的相关研究中，我们发现，信息与知识共享是协同效率的“心脏”“生命线”及关键贡献指标。信息与知识共享质量的好坏直接影响到协同的效率和效果。

在数字经济时代，信息共享不仅要关注信息的简洁性、完整性、准确性，还要保障信息共享的及时性、智能性与机密性。当一切转化为数据时，信息就能被及时、准确、高效地共享与管理，产业价值链中的“牛鞭效应”（Bullwhip Effect）难题就很容易破解了。比如亚马逊就实现了信息的“供应链关联”，这帮助其简化沟通流程、降低沟通反馈频次，提升了对客户的协同响应效率。

四是技术机制。这是数字化时代共生关系带来主动协同增效的重要原因。田纳西大学全球供应链研究所（GSCI）的一份报告显示，人工智能、大数据、认知计算、区块链技术、物联网及预测性与规范分析已经成为供应链管理者最需要重点关注的技术。[4]数字技术（尤其是人工智能）为赋能企业共生网络提供了风险或混乱的深度“可预见性”，能让组织参与构建更智能的供应链网络，而且让组织发挥更大的组织内、外协同效应，使组织本身更专注于业务的战略需求。[5]

娜达·桑德斯（Nada R.Sanders）教授直接验证了信息技术对于组织内外协同及组织绩效的影响作用。[6]他们发现，信息技术实时高效地提供了各主体共同决策需要的信息，减少了信息交换成本，并通过提升组织内外协同效率进而带来组织绩效的提升。技术帮助企业在构建共生关系上获得更大的主动协同增效。如果共生伙伴能形成一致的目标和价值理念，并基于技术穿透形成高效的数据、资源共享模式，并进行平等的

价值分配，就会形成从无序到有序的共生秩序，并达成“整体大于部分之和”。

华为便是通过构建共生关系实现主动协同增效的。华为在《合作伙伴行为准则》中指出，华为期望合作伙伴能熟悉并遵守法律，保持高标准的商业道德，且能与华为公司共同成长。在2018年3月发布的《华为人力资源管理纲要2.0总纲（公开讨论稿）》中，华为提出要将获取分享的价值驱动机制向公司产业链与生态圈延伸，并整合外部资源，形成多层次、多类型的“民兵”队伍，共创共享，以提高公司与业务的整体竞争力。目前，华为业务的全球合作伙伴数量超28000家，而且，全球86%的收入都来自合作伙伴的贡献。华为已在全球构建了13个面向企业市场的开放实验室（OpenLab），通过这些开放实验室为合作伙伴赋能，在创新解决方案、人才培养、IT系统、营销、财务等各方面给予合作伙伴全方位的支持。同时，华为还联合政府、高校构建良性ICT（信息与通信技术）人才生态，输出自己的行业经验、技术与人才培养标准。共生关系网络正是华为与合作伙伴取得主动协同增效、共生发展的重要基础。

小米共生空间存续的土壤是小米手机庞大的用户群。小米的品牌热度、供应链、资本和信誉等都是基于此而衍生出来的，这也是小米“竹林共生”的根基。2016年底，小米智能硬件的生态链全年收入达到近150亿元，正是因为其强链接创造了稳固的生态绩效。小米的生态链布局由内到外分别为手机周边、智能硬件、生活方式（见图3-4）。

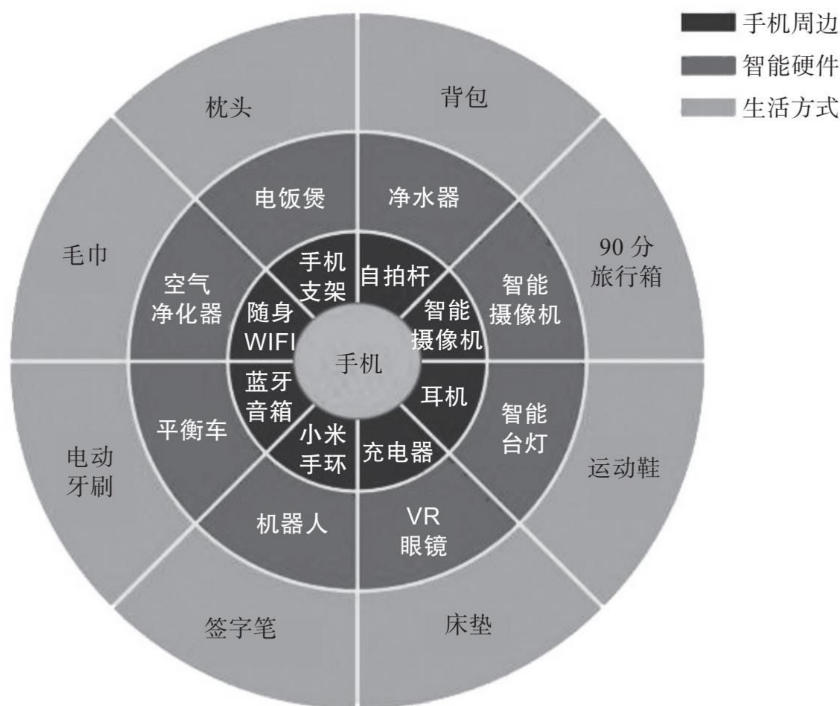


图3-4　小米生态链布局

资料来源：《小米生态链战地笔记》，广发证券发展研究中心。

链接比拥有更重要，在生态企业的管理过程中，小米实施的是只入资不控股，股份比例一般为20%～30%，保持创业团队大股东的地位。因为创业公司新业务的发展，需要依靠团队的智慧和力量，因此必须要将创业团队人员置于主导地位，这些共生的企业才能真正成长。

小米还有一个底线，就是不能替“兄弟公司”的CEO做决定。而强链接的稳固靠的恰恰就是这种放手的勇气。小米极力倡导生态链企业保持经营和品牌的独立性，所以共生的企业既有小米品牌的产品，也有其自主品牌产品。对生态链企业来说，这样的安排不但有利于未来的资本运作，在营收结构上也会呈现合理性。

小米一直强调，“凡是小米生态企业，都建议实施全员持股”。在《小米生态链战地笔记》的序言中，雷军这样解读小米，“我们用‘实业＋金融’双轮驱动的方式，避免小米成为一家大公司。如果我们自己搞77个部门去生产不同的产品，会累死人，效率也会低下。我们把创业者变成老板，小米是一支舰队，生态链上每一家公司都在高效运转”。[7]在小米，产品经理负责决策，公司内部的普遍共识是，有技术不等于做好产品，如果技术不能紧扣顾客的需求，就等于零。产品经理最重要的是和创业团队在一起，秉持“首战即决战”的原则，进行第一款产品的精准定义，否则第一战打败了，很有可能资源就消耗殆尽，团队被迫解散。小米的产品经理，大多由熟知小米打法的早期员工来担任。

在实施新产品孵化的时候，小米采用的是矩阵制孵化，每一支队伍就像一群特种兵，每一个公司专注某个或某几个产品领域，涵盖电饭煲、空气净化器、可穿戴设备、移动电源等，分工清晰。而小米提供的是产品经理指导、供应链、资金支持等，“扶上马，送一程，帮忙不添乱”。对此，谷仓学院CEO洪华曾进行了精准解读：一些传统企业是“拖车模式”，龙头动力有限；小米生态链是“动车组模式”，每节车厢都贡献动力。小米其实早已从以单一手机业务为主的商业模式，转变为“硬件＋新零售＋互联网服务”的商业模式，以小米手机为核心，投资驱动围绕周边产品布局，构筑一个互利共生的空间（见表3-3）。由于构建了价值网，小米的动力源类似于动车，大家一起跑。小米之所以获得飞速发展，正是因为具有了整体观，实现了社会资源的优化配置。

表3-3　小米各品类线上销售的比例

	2015.12	2016.12	2017.12	2018.12	2019.12
手机	74.35%	59.13%	49.27%	39.44%	32.34%
大家电	6.61%	10.00%	13.75%	26.84%	32.29%
影音电器	3.81%	3.18%	4.67%	4.97%	4.32%
生活电器	3.08%	11.00%	6.93%	7.80%	7.64%
智能设备	4.15%	6.94%	6.20%	4.31%	5.33%

数据来源：Wind数据库。

这种生态链，就像是竹子隐藏在地底下的强大根系。小米冒出来的时候是手机，它的根系不断地蔓延，再生出一个个新的小竹笋，直至形成一片竹林。根系盘结在一起，形成一荣俱荣的共生网。由于整体利益一致，因而组织间协同的效率得以充分呈现。“竹林公司”比“松林公司”在面对不确定性时更有优势，因为竹子的生命周期很短，需要不断新陈代谢，如果环境成熟，三年就可以长成一棵参天竹子，通过生态链投资的方式就能在很短的时间里孕育出一片郁郁葱葱的竹林。

数字化转型、云计算、大数据、互联网等使企业之间的关联日趋紧密，生态链、生态网络等开始涌现。小米在生态链建设中，采用“竹林生态”的模式，作为根系为生态链公司提供养料，输送产品方法论、价值观，共享数字、平台资源等，而生态链公司则创造高性价比的产品，反向增加了小米的生态能力，二者互为“价值放大器”。小米的经营逻辑是“不控股”，作战逻辑是“单品精准推送”，竞争逻辑是“共生”，商业落实是“设备互联”，最终形成“竹林共生”的生态逻辑，与其他生态企业在共生中协同发展。

[1] Chertow M R.Industrial symbiosis:literature and taxonomy[J].Annual Review of Energy and The Environment，2000，25（1）：313-337.

[2] Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to

Promote‘An Economy That Serves All Americans’[EB/OL].（2019-08-19）.https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy that-serves-all-americans.

[3] 陈春花，赵海然.共生：未来企业组织进化路径[M].北京：中信出版社，2018.

[4] Stank T,Scott S,Hazen B.A savvy guide to the digital supply chain[R].The Global Supply Chain Institute White Papers，2018：1-56.

[5] Núñez-Merino M，Maqueira-Marín J M，Moyano-Fuentes J，Martínez-Jurado P J.Information and digital technologies of industry 4.0 and lean supply chain management:a systematic literature review[J].International Journal of Production Research，2020：1-28.

[6] Sanders N R，Premus R.Modeling the relationship between firm IT capability，collaboration，and performance[J].Journal of Business Logistics，2005，26（1）：1-23.

[7] 小米生态链谷仓学院.小米生态链战地笔记[M].北京：中信出版集团，2017.

自组织带来系统自我进化增效

哈肯告诉我们，组织进化形式中有一类是自组织，自组织最大的特点就是在不存在外部指令的情况下，系统自动形成有序结构。[1]所以，在探讨协同共生效应时，我们把自组织作为第四个关系命题来讨论，我们的观点是：自组织带来系统自我进化与协同增效。

自组织是在特定情境下发生在系统内的自发的组织化、有序化过程。事实上，自组织亦揭示出了系统进化的“目的性”与“调节性”。

目的性是指系统的自我进化不是盲目的，它遵循某种“结构性力量”，从混乱状态自发地进化成有序的时空结构。自组织与为了具有特定结构和功能而设计的人造机器不同，它的结构是自发地发展起来的。

调节性是指系统中存在能够自动调节、自我控制的内在主导力量。子系统、要素之间会形成制约与协调机制，最后共同决定系统的自我进化。自组织带来了系统的自我进化增效，最典型的例子就是我们自己的生命系统。

自组织理论告诉我们，物质发展的本质是不断提高有序度的、自发的组织化过程，这不仅仅体现在物质层面，在心理层面亦有自组织机理。哈肯在《信息与组织》一书中提出，人的大脑系统是比自然系统更高级、更复杂的自组织系统。[2]心理是大脑的功能，大脑的自组织带来心理的自组织。中国现代心理学家朱智贤认为，人的心理是一个开放系统，也是一个有信息交换、自控、有组织及调节的系统。[3]

心理的自组织过程是“从无序到有序，再到无序，又从无序经过涨落到更高有序状态的不断向前发展的过程”[4]。管理学者章凯认为，人的

心理系统是一种有意识的自组织功能系统，心理目标就是心理系统的序参量，是心理系统实现自组织的动力源泉。[5]个体可能有很多心理目标，这些目标之间存在竞争和协同关系，当某一心理目标得到激发且占优势时，就会形成支配心理系统的自组织，并发动和组织个体的信息构建。自组织是个体、系统获得发展进化（如形成稳定结构、新功能）的重要机制。

自组织发生的条件是什么？相关理论研究已证明，首先，系统需要与外界进行物质、能量或信息的交换，即具有开放性。耗散结构理论认为，系统要实现有序状态，就需要与环境保持交换，否则熵增会使得系统越来越无序。而心理系统一旦与环境相隔离，没有能量与信息交换，就会走向灭亡。其次，在交换中，获得特定动力机制是自组织出现的必要条件。元素、子系统之间的竞争协同及非线性机制使得整体的新功能涌现，并与环境进行交换，进而持续演化（见图3-5）。

普里戈金与斯唐热认为，当系统拥有开放性后，远离平衡态与非线性机制是系统从无序混沌走向有序结构的另外两个必要条件。[6]耗散结构理论的研究进一步表明，当系统具备自组织条件后，可以通过非平衡、非线性系统的涨落形成有序结构。

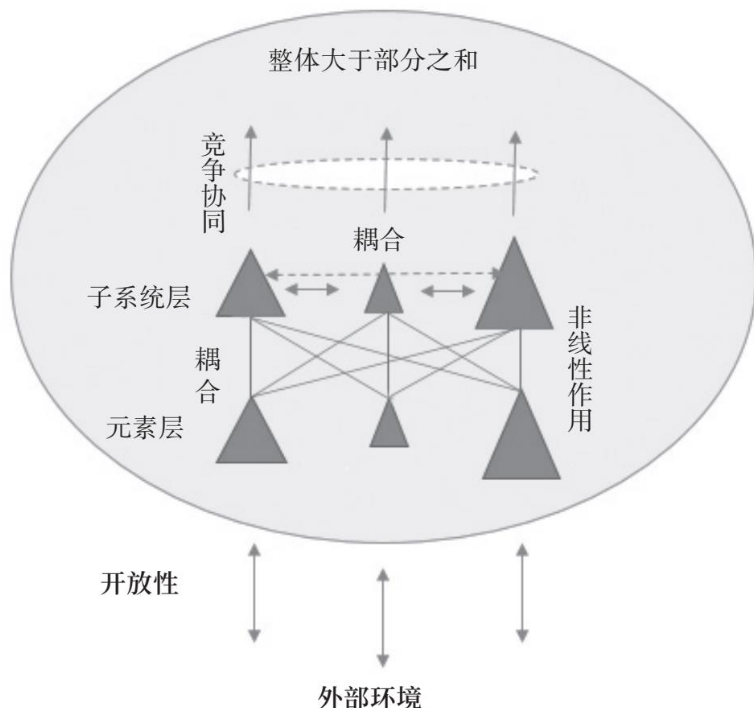


图3-5　自组织协同增效机制

管理者需要理解的是，为了建立各自的模式和实现对整体的全局控制，所有变量都会产生竞争对抗。这种非线性相互作用的结果就是只有少数几个甚至一个因素赢得竞争，并通过放大、强化成为具有支配作用的关键序参量，也就是起决定性作用的关键因素。该关键序参量能够驱使所有子系统服从其指令，并形成相应的合作势态。因而，整个系统显现出行为较有规则性的、协同一致的合作局面，并遵循关键序参量的指令模式，建立起一种统一的组织和功能结构。赢得竞争的关键序参量保证了自我选择模式的优化，并激发提升了自组织带来的自我进化协同增效。这种选择模式的优化使得系统产生了更丰富的功能，具有更高的有序度，其系统与子系统之间也形成了相互适应度高的运动模式及耦合关系，而且系统与环境之间建立的联系也更牢靠。众多子系统彼此合作、协同一致，才使优胜模式得以实现。

在企业系统中，柔性价值网是自组织而成的社会子系统，其重要特征是开放性、动态性和适应性。当数字技术穿透企业价值网络时，“共同目标”“强链接”及“基于顾客主义的价值观”会成为决定柔性价值网络自我进化的关键序参量，让它们能高效地进行资源交换与共享，并致力于实现顾客价值创造的目标。小米从成立到2019年进入世界500强之列仅用了9年，是史上最年轻的世界500强企业。我们对小米公司进行调研发现，小米的自组织进化之道，就是通过构建柔性价值网的可复制商业模式在多个行业获得成功的。

当小米进入一个行业时，它会以极致的思维做好创新，以最大的努力和诚意寻找价值观与目标相同的合作伙伴，构建共生协同发展的柔性价值网络。据小米联合创始人刘德介绍，他从2014年开始带领团队建立生态链部门，截至2019年，这个部门的产品创造了非常辉煌的成绩：手环世界第一，空气净化器世界第一，平衡车世界第一，充电宝世界第一，扫地机器人也是世界第一。更令人关注的是，小米公司还获得了140多项工业设计大奖，包括小米手机、电视、盒子、音箱等。[7]

小米在柔性价值网络中将自己定位为“赋能人”，它将技术、资源、思维模式等进行输出，为合作伙伴提供全方位支持。共同目标、价值观与资源、技术共享、协同驱动等序参量，使小米与其生态链合作伙伴“同频共振”，以席卷之势带动全局。小米的重要投资对象及合作伙伴云米的CEO陈小平在采访中表示，“小米是我们的股东，也是我们很重要的合作伙伴……我们可以通过小米的互联网思维系统改变我们做产品、做企业的理念”。小米生态链模式的关键就是构建自组织柔性价值网，通过理念、思维、技术、信任等赋能合作伙伴，使各伙伴在柔性价值网中能有效利用机会，实现资源高效共享，与小米一起获得自我进化协同增效。

[1] 哈肯.信息与组织[M].郭治安，等译.成都：四川教育出版社，1988.

[2] 哈肯.信息与组织[M].郭治安，等译.成都：四川教育出版社，1988.

[3] 朱智贤.心理学的方法论问题[J].北京师范大学学报，1987（1）：52-61.

[4] 涨落是热力学中的一个重要概念。它是大量微观粒子的一种统计平均行为，主要指相对于系统稳定平均状态的偏离。涨落是普遍的，而且还具有偶然性和随机性。例如，温度是物体所有分子动能的统计平均值。即使系统在平衡状态时，热力学量在统计平均值附近仍会有微小变化，这种偏离统计平均值的现象就称为涨落。有时涨落由于量小或耗散不会对系统产生影响，然而，有时涨落突破到临界点附近，就会被不稳定的系统放大，最后促使系统达到新的宏观态。

[5] 章凯.目标动力学：动机与人格的自组织原理[M].北京：社会科学文献出版社，2014.

[6] 普里戈金，斯唐热.从混沌到有序[M].曾庆宏，沈小峰，译.上海：上海译文出版社，1987.

[7] 《改革开放与中国企业发展》编写组.改革开放与中国企业发展[M].北京：社会科学文献出版社，2018.

范围经济与协同效应

新经济范式在数字经济的蓬勃发展中涌现，数据也成为新的生产要素。数字技术最大限度地打破了传统工业时代的经济范式，使其从相对封闭、垂直的线性管理模式转变为相对开放的互联网协同模式。很多传统企业之所以退出历史舞台，正是因为其封闭，无法进行网络协作。新经济范式最根本的特质就是开放的价值网络、自由多元的协同、分布式的自组织体系，它们也统称为范围经济模式。因此，协同共生效应的第五个关系命题是范围经济与协同效应的关系，我们的观点是：范围经济更能使企业获得协同共生优势。

范围经济（Economies of Scope）的概念起源于多元化的一些研究，主要指在多元化经济活动过程中共享资源，并使得企业长期平均成本下降。美国学者潘萨尔（John C.Panzar）和他的研究团队提出，范围经济是单个组织的多产品联合生产，主要指"厂商不再专注生产一种商品，而是生产多种产品，且随着经营产品种类的增多，平均成本下降"[1]。

蒂斯（David J.Teece）通过观察提出了一系列疑问，为什么飞机制造商会生产导弹和航空飞行器？为什么联合石油公司会利用地热资源来生产能量？为什么埃克森美孚会投资铀产业？他研究指出，多产品生产的组织可能会更有效率，会出现产生于"诀窍共享"的范围经济[2]。蒂斯给出了两种诀窍参考，一是隐性知识的诀窍共享，包括信息、管理经验、活动与能力等。二是专用资产、设备或技术的诀窍共享，该资产或技术可以被用在多于一种产品的生产上。它们都能有效帮助企业降低成本，提升组织效率。

后来的学者如钱德勒（Alfred D.Chandler）等也对范围经济进行了进一步的探讨分析。钱德勒在《规模与范围：工业资本主义的原动力》一书中提到，范围经济是单一企业内部生产或分配多种产品而带来的成本节约；当两种或多种产品分享投入要素时，范围经济就会产生。[3]当范围经济带来更高效率时，管理层会更重视新产品、新工艺或新流程的开发。这种开发过程会激发组织创新力提升与科技创新，也让企业更有机会在新材料、新工艺、新流程及团队创新等方面取得突破，并最终形成强大的核心竞争力。

在工业时代，企业追求发展的一个主要方向是规模经济带来的协同效应。在经济学意义上，规模经济就是因企业扩大单一产品规模而使得长期平均成本降低所形成的经济节约性，它反映的是“工厂模型”。不过，随着经营环境的不断变化，规模带来的优势效应将不再显著，甚至很多时候“规模不经济”。

数字技术的出现，打破了行业边界与企业边界，使得范围经济范式更容易实现并具有更高的效率。数字经济拥有一些新的经济发展特征，这些特征影响了企业协同增效逻辑。中国信息化百人会在2018年发布的《2017中国数字经济发展报告》中指出，数字经济是继工业经济之后更高级的经济发展阶段，数字化的知识和信息已经成为关键生产要素并贡献生产力。同时，开放、协作、共享、技术变革成为数字时代管理的主题，数字经济正迈向体系重构，并与实体经济加快融合。数据驱动、智能、平台化等管理特征凸显，跨部门、跨企业、跨地域的协同管理成为常态。

在我们看来，数字化时代具有以互联网为依托、数字资源为核心要素、信息技术为内生动力、融合创新为典型特点的经济发展特征。其中，数据成为一种新的生产要素，与其他生产要素交互并发挥非线性的

叠加作用。当一切都在转化为数据时，企业更有机会应用数据资源进行组合创新，并发挥创新效能。例如，数字出版和音频出版正在冲击传统出版社，它们通过改变成本结构、盈利模式等提升了效率。

规模经济理论存在两个假设条件：一是生产技术水平保持不变，二是所有生产要素或投入均按相同的比例变动。[4]很显然，这两个假设条件在数字化时代已不再适用。作为一种新的生产要素，数据已经在金融、零售等很多领域贡献出了强大生产力，而且企业所处环境的快变与多变性使得“所有生产要素按相同比例变动”的假设显得不太现实。

一方面，规模领先事实上并不是真正的领先。在传统规模经济理论中，学者也证实确实存在“规模不经济”，即规模超过最优点时，企业会出现各方面（如人员分工、管理等）难以协调的现象，最后使长期平均成本曲线呈上升趋势。例如，学者早就发现，针对美国的中小型银行业金融机构，当总资产小于1亿美元时，银行具有规模经济性，但当总资产超过1亿美元时，银行往往出现规模不经济或规模经济不明显的现象。[5]在其他情境以及国内的研究中，学者们也陆续发现存在规模经济的临界点。[6]

另一方面，科技进步使得企业盈利模式发生了根本性变化，以规模来获得市场占有率的方式，开始受到技术带来的冲击。技术的发展使得规模效益慢慢移向那些小企业了。此外，值得注意的是，规模的本质是竞争而不是顾客，范围经济若是围绕顾客的多元需求而展开的，则更容易实现顾客价值。市场的变化与技术的发展，要求企业管理者必须调整企业的战略导向，从规模导向调整到顾客导向上来，经济范式也从规模经济转变为范围经济。

在数字经济中，范围经济的重要性要大于规模经济，且其所适用的

行业已不仅仅是IT行业。与规模经济不同，范围经济的产生不是由于生产规模的扩大，而是由于生产范围的扩大。赫曼特·塔内佳（Hemant Taneja）与凯文·梅尼（Kevin Maney）在《去规模化：小经济的大机会》中提到，AI驱动的技术浪潮使得规模经济面临“去规模化经济”的巨大挑战。那些小型、专业的企业能够利用数字技术平台与规模巨大、面向大众市场的企业进行竞争，它们可以为充满想象力、资源丰富的企业或个体创造无限可能。[7]相比规模经济，范围经济并没有严格的假设限定，其产出混合与技术应用也可能发生变化。现在，去规模化的浪潮逐渐在能源业、金融业、医疗业及媒体行业等展开。一个生产多类型产品的小型企业，可能无法获得规模经济效益，但通过数字技术、联合生产等却可能获得范围经济的效益。

戈德哈（Goldhar）等在《哈佛商业评论》上讨论新技术与范围经济时提出，新技术往往能使得生产成本降低，而计算机技术的应用能带来企业快速反应、高度灵活、生产加快、分散生产等新能力的形成。[8]这些新的技术能力不取决于规模经济，而取决于范围经济。那些小规模生产企业也可能采用计算机控制、程序化生产等先进生产技术，并通过增加产品品种或规格来获得效率（即范围经济）。对于整个制造业部门来说，原来很低的生产成本仅能在大厂中实现，但现在由于数字技术的普遍运用，经营规模小得多的小厂也能获得很低的生产成本。因而，今天的企业要由“向规模经济要效率”转为“向范围经济要效率”。

范围经济带来的协同共生效应可以从以下三个层面去理解。

第一，最为直接的就是有形资源、共性技术或公共服务的共享。多品种产品共享共性技术及相关设备、资源，促使平均成本降低。而且，在生产多规格或系列产品时，研发、渠道及公共部门的服务等也能共享，这同样能使长期平均成本降低。例如，企业建立了完善的在线渠道

后，增加的新产品销售通常不需要额外成本投入。

第二，无形资源的共享。在多产品的生产与销售过程中，企业家或管理团队的管理能力、管理经验、经营技能都能得到充分利用。扩大产品或经营范围能最大限度地利用管理者的战略视野、管理经验、技能与能力。当企业的品牌口碑较好时，将多个品种的产品捆绑在一起也能实现范围经济。营销领域的研究告诉我们，当消费者对品牌忠诚时，他们对同一品牌的其他产品也有较高的满意度，由此可以形成所谓的“伞品牌”系列产品。[9]可口可乐之前推出过两款新产品，分别命名为Tab和Mr.Pibb，但刚推出时销量并不理想，消费者大多持观望态度。后来，可口可乐将新产品的名称更换为Diet Coke（健怡可口可乐）和Cherry Coke（樱桃可口可乐）后，消费者才恍然大悟，两款产品的销量也随之大增。

第三，跨界资源共享。今天，共生网络成为范围经济发挥协同共生效应的重要基础，企业可以基于自身产品、专业能力与外部伙伴协同合作，以实现外部范围经济。企业嵌入到产业互联网中，能发挥产业协同效应，与产业伙伴协同拓展更大的市场。在外部表现上，范围经济可以延展为横向或纵向联合，利用数字技术、管理知识及经营信息促进生态协同。

最后需要关注的是，范围经济分为内部范围经济与外部范围经济，前者是通过增加内部产品品类而获得长期平均成本下降，后者指多个企业分工协同组成生态系统，并通过合作协同带来经济节约。小米通过手机、家电及生活用品等的逐步拓展，形成了独特的竹林生态模式，联合建设了共生网络，实现了外部范围经济；美的围绕“为家电产品整个制造供应体系协同提效”，实现了内部范围经济。类似于规模经济理论，如果经济组织的生产或经营范围的扩大使得平均成本降低、经济效益提高，

则存在范围经济，否则存在范围不经济。因而，管理者需要思考“全”的边界，考量在数字技术的更新与使用下，企业建立何种边界才是经济的。

互联网时代，生态伙伴之间的互联离不开信任、开放和协同关系。小米的“小爱开放平台”是领先的人工智能开放平台，小米在人工智能领域的技术积累通过该平台对外输出，通过提供多种能力给开发者，帮助开发者实现更多可能。在这个开放平台上，小米连接了1000多家企业开发者和7000多个个人开发者。[10]2018年11月，小米AIoT开发者大会在北京举行，雷军宣布，“小米IoT平台”在全球连接了超过1.32亿台智能设备，支持近2000款设备，超越谷歌和苹果成为目前世界上最大的物联网平台，“小爱同学”累计激活设备数量约1亿台，累计唤醒次数超过了80亿次，月活跃用户数超过了3400万。更为重要的是，小米提出了“AI＋IoT”万物智慧互联的概念。[11]相关业内人士指出，“小米IoT平台为AI提供了庞大的用户群、丰富的应用场景、海量的数据和强大的流量。依托小米IoT平台，小米人工智能‘小爱同学’取得了高速发展。自2017年3月问世，截至2018年9月底，‘小爱同学’月活跃用户突破了3400万，是全球最活跃的人工智能语音助理之一”[12]。

小米在投资生态链企业时，首要关注的是价值观一致——极致性价比。小米构建了基于自身优势的生态链，在这个生态链上新型企业得到了爆发式成长，小米生态链的逻辑是“做80%消费者接受的产品”，出现在米家店内的产品风格基本上都是极简的白色、黑色，价格上也一直保持平价策略。小米虽然投资生态链上的企业，却并不谋求控股权，更希望保持各个公司的独立个体特性。小米和生态链上的企业建立的是合作关系，小米生态链企业可以分享小米品牌的流量、声誉、渠道、用户基数等，小米则依托生态链企业不断涉足更多领域，让更多人的生活链接

入小米互联网服务中，成为小米的数据终端。

数字技术解决的最重要的事情，是将消费和生产完全融合。如数字技术与学习组合产生了知识付费，数字技术与餐饮结合产生了线上餐饮服务平台，数字技术与金融结合产生了数字支付，等等。在数字技术渗透到各个传统行业后，传统行业并没有因此被替代，而是通过技术更好地释放其潜在价值，则两者产生了协同效应。传统电视机供大于求，但对于小米的数字电视、智能电视、网络电视等产品，顾客的需求还在不断增长。[13]其实这就是链接带来的新的顾客价值创造，进而带来了新的增长空间。新的价值是需要用“共生”而非“竞争”的逻辑来创造的，而新创造出来的空间，就被称为共生空间。

小米的发展基于其构建的协同共生平台，小米真正理解顾客的需求，在用高性价比手机占领市场后，开始衍生其他品类。通过链接的“共生”逻辑，小米在构建生态链的共生空间内，通过协同方式释放出了极强的市场价值。

小米用了3年的时间，与77家企业共生，其中16家企业的销量已过亿，同时还孕育出了4家独角兽企业，开启了以智能硬件为载体的协同新时代。

通过打造一个共生经济体，小米缔造出了一个又一个商业神话。通过共生经济体的高效协同、互惠共生，小米与传统行业结合并释放出新的价值。数字化时代企业的生存逻辑已经发生了巨大改变，由以往工业时代的连续、可预测和线性思维，转变为数字化时代非连续、不可预测和非线性思维，商业模式也由“边界约束”转变为“跨界协同”。小米蓬勃发展的10年是移动互联网时代的一个缩影，更是数字化时代新商业模式的经典案例。雷军在谈及新国货时表示，“我真的是希望工匠精神可以变

成我的墓志铭，日本的工业是索尼带动的，韩国的工业是三星带动的，我希望未来小米可以带动中国的工业”[14]，所以，多年来小米始终坚持将“互联网＋”带动中国制造业转型升级作为其发展方向。

[1] Panzar J C，Willig R D.Economies of scope[J].American Economic Review，1981，71：268-272.事实上，潘萨尔和他的研究团队早在1975年就在一篇未经发表的工作论文上提出了范围经济的概念界定。

[2] Teece D J.Economies of scope and the scope of the enterprise[J].Journal of Economic Behavior & Organization，1980，1（3）：223-247.

[3] 钱德勒.规模与范围：工业资本主义的原动力[M].张逸人，译.北京：华夏出版社，2006.

[4] 刘海藩.领导干部西方经济学读本[M].北京：中国财政经济出版社，1999.

[5] Berger A N，Hanweck G A，Humphrey D B.Competitive viability in banking[J].Journal of Monetary Economics，1987，20（3）：501-520.

[6] 徐传谌，郑贵廷，齐树天.我国商业银行规模经济问题与金融改革策略透析[J].经济研究，2002（10）：22-30.

[7] 塔内佳，梅尼.去规模化：小经济的大机会[M].杨晔，译.北京：中信出版集团，2019.

[8] Goldhar J D，Jelinek M.Plan for economies of scope[J].Harvard Business Review，1983，61（6）：141-148.

[9] Besanko D，Dranove D，Shanley M.The economics of strategy[M].New York：John Wiley & Sons，1996.

[10] 可为商学院.陈春花「中国500强论坛」专题报告：数字化与新产业时代.[EB/OL].（2019-09-10）.https://www.sohu.com/

a/340031322_120290540.
[11] 互联网科技队.小米IoT平台成为目前世界上最大的物联网平台.[EB/OL].（201811-28）.https://www.sohu.com/a/278275834_100110410.
[12] 互联网科技队.小米IoT平台成为目前世界上最大的物联网平台.[EB/OL].（201811-28）.https://www.sohu.com/a/278275834_100110410.
[13] 搜狐智库.陈春花：共生逻辑和协同效应，创造了小米、华为、腾讯的成功.[EB/OL].（2019-12-09）.https://m.sohu.com/a/359294521_100160903.
[14] 澎湃新闻.雷军：希望工匠精神可以成为我的墓志铭.[EB/OL].（2016-04-23）.https://www.sohu.com/a/71148116_260616.

小结　协同共生效应：增效作用

我们提出协同共生论的概念，围绕着“如何实现协同共生价值”展开研究。首先我们探讨了协同共生效应——在动荡与巨变的环境里，无限链接与价值共生的特性促使企业必须寻求协同共生效应，这样才能够帮助企业找到与环境相适应的能力。

协同共生效应的核心价值，是获得增效作用。所以，在协同共生体系中，整体与部分、竞争关系、共生关系、自组织以及范围经济这五个关系命题，是影响协同共生效应的关键。企业只有善用这五个命题，尽可能地把企业自身与内外部的成员组合在一起，达成有效地协同共生，才能提高组织适应动态环境的能力，并从不确定性中获益。

第四章　协同共生架构

生物只有不断地协同进化，才能持续成长下去，逃脱灭亡的结局。

——利·范·瓦伦（L.Van Valen）

克里斯坦森（Clayton M.Christensen）与雷纳（Michael E.Raynor）在《创新者的解答》一书中指出，企业存在一个“增长魔咒”——每10家企业中大概只有1家企业能够保持良好的增长态势，大部分企业都会陷入停滞。[1]在发展过程中如何解决这个问题，是企业必须面对的挑战。那些获得长期发展的企业的实践表明：如果企业想要获得持续增长，在其成长过程中必须找到企业成长的第二曲线或新引擎。

新技术发展速度的加快与顾客需求的变化，使企业的效率来源、价值的创造及获取方式发生变化，为企业找到成长的第二曲线或新引擎提供了全新的可能性。阿里巴巴、华为、腾讯、小米等诸多企业的创新实践显示出的共性特征是：不断构建价值共同体，可以为企业拓展出全新的成长空间，提供可持续的成长性。

为了更好地理解企业成长性问题，我们先回归到企业理论发展史。企业理论的发展解决了两个根本性问题：第一，企业的“存在性”问题，即回答企业为什么会存在，它产生的机理是什么，与之相关的理论包括分工理论、交易成本理论、交易效率理论、风险分摊理论等；第二，企业的“成长性”或“进化性”问题，即回答组织如何管理企业并促进企业成长，与之相关的理论包括委托代理理论、管家理论、企业生命有机体理论、企业基因理论、动态能力理论、知识整合理论、SCP（Structure-Conduct Performance，结构—行为—绩效）分析框架等。

关于第二个根本性问题，通俗地理解，企业成长就是指企业由小变大、由弱变强。从概念上理解，企业的成长性问题有两方面的内涵，其一是企业“量”的增加，即组织规模扩张；其二是企业“质”的提升，包括知识积累、整体能力提升等。在数字技术的驱动下，企业成长性问题的两方面都发生了根本性变化。在有关“量”的增加中，企业规模扩张的本质发生了变化，不再是线性逻辑，而是非线性逻辑。在有关“质”的提升方面，更需要关注技术与创新所产生的不可预估的作用。在此基础上，顾客本身的成长带来新的企业成长空间，这使我们有了解决企业第二个根本性问题的新机会——通过协同共生框架的搭建，让企业获得“量”与“质”两个维度的成长性，即效率与价值进化。

[1] 克里斯坦森，雷纳.创新者的解答[M].林伟，李瑜偲，郑欢，译.北京：中信出版社，2010.

组织有效性的两个维度

探讨企业“量”与“质”两个维度的成长性问题，离不开组织有效性的研究。在组织有效性的研究中，针对“判定一个组织是否有效的主要指标到底是什么”这个问题，学者们有很多不一样甚至互相矛盾的研究结论。有的人认为客户满意度、资源获取等是判定组织有效性的主要指标，而另一些人则认为流程效率、内部稳定性等才应该是主要指标。斯坦利·西肖尔（Stanley E．Seashore）总结组织效能评价标准时提出了组织效能多重目标的金字塔体系，认为组织评价可以基于很多标准，需要分析构成金字塔体系不同标准的相关性与相依性。[1]他认为评价标准体系应包括长期和短期，过去、现在和未来，目的和手段等。

约翰·坎贝尔（John P.Campbell）与其研究团队通过系统研究，提出了39个组织有效性的“完整清单”指标。[2]但是，如此多的指标并不利于实践中的有效管理。因而，罗伯特·奎因（Robert E.Quinn）和其同事依据前人的研究结果，利用统计分析范式对这39个指标进行了分析，发现了组织有效性的两个维度[3]，提出了著名的竞争价值分析方法。

在竞争价值分析中，其中一个维度的一端强调灵活、自由和动态，另一端强调稳定、秩序和控制。他们发现，一些组织因具有灵活、因势而变的特征而会被视为有效的，例如谷歌；而另一些组织则因具备稳定、可预测的特征而被认为是成功及有效率的，例如波音公司。而在第二个维度中，一端强调内部导向，另一端强调外部导向。IBM被认为是有效组织，是因为它具备和谐稳定的内部流程；丰田被认为是有效组织，是因为它更能与外界供应链互动。这两个维度组成了四个象限，每一象限都有与其他象限相区别的名称和组织有效性指标。

因为不同端强调不同的价值，奎因等又将这一框架称为竞争价值框架（Competing Values Framework），如图4-1所示。每个象限都代表一组截然不同的表达组织效率的指标，每个象限都有一个动词可形象地表示出该象限的重点，无优劣之分。基于这个竞争价值框架，奎因和金·卡梅隆（Kim S.Cameron）提出了著名的组织文化测评方法，并分析了不同文化类型的特点。另外一些学者则将竞争价值框架应用到组织领导力、全面质量管理等领域。



图4-1　组织有效性的竞争价值框架

资料来源：Quinn R E，Rohrbaugh J.A competing values approach to organizational effectiveness[J].Public Productivity

Review，1981：122-140.

根据不同的维度，组织可以找到更好的方式或手段来提升自身的有效性。所以，我们决定将竞争价值框架应用到协同共生架构中，并得出协同共生架构的组合维度。

为了提高协同共生效率，组织需要在不同维度或象限进行组合、协同，并形成系统效率。一方面，组织的有效管理必然是一个内外结合的过程，而且数字技术使得组织内外连接更紧密，管理者与员工更应具备“从外向内”的增长型思维。虽然管控很重要，但组织更应鼓励探索与包容试错，鼓励打破组织边界，鼓励协同成长。另一方面，数字技术带来的根本变化是组织以顾客价值为导向，与顾客一起创造价值。如果不关注外部协同的效率，组织一定会被顾客抛弃，失去价值创造与增长的机会。

我们可以参考竞争价值框架在全面质量管理中分析运用的模式，它与组织协同共生系统效率、价值进化的逻辑一致。以全面质量管理为例，首先，高质量必须要有“层级型”象限中的过程控制及监控质量的工具应用，如帕累托图、鱼骨图、方差图等。其次，要想获得全球领先的质量水平，必须利用“市场型”象限的质量提升策略，如创造合作伙伴关系，关注消费者偏好与价值感知，让客户参与计划与设计等。再次，全面质量管理还需要激发“家族型”象限中员工的团队性，给他们授权，关注他们发展，让他们真正参与到质量提升中。最后，质量提升策略还必须关注“活力型”象限，致力于创造超越客户标准的质量。卡梅隆和奎因发现，在大部分失败的全面质量管理实践中，公司至少在其中一个象限没有做好。[4]

[1]　佚名.组织有效性评价标准的提出者——斯坦利·西肖尔[J].现代班

组，2011（05）：27.

[2] Campbell J P，Bownas D A，Peterson N G，et al.The measurement of organizational effectiveness:a review of the relevant research and opinion[R].Report Tr-71-l（Final Technical Report），San Diego:Navy Personnel Research and Development Center，1974.

[3] Quinn R E，Rohrbaugh J.A competing values approach to organizational effectiveness[J].Public Productivity Review，1981：122-140.

[4] Cameron K S.，Quinn R E.Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework[M].San Francisco：JOSSEY-BASS，2011.

协同共生的组合维度

借助竞争价值框架在全面质量管理中应用的方法，对组织内部与外部协同问题产生的原因进行分析后，我们发现，可以通过两个维度组合实现协同共生效率与价值进化：赋能和管控维度、内部与外部维度（见图4-2）。

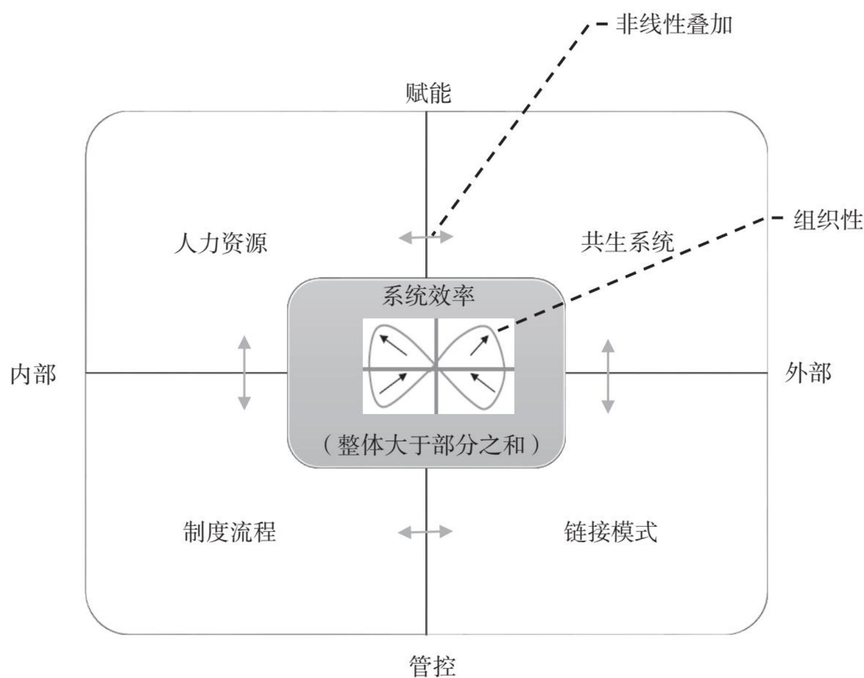


图4-2　组织协同共生的两个维度组合

赋能和管控维度

无论是组织内外哪个子系统，都会在赋能和管控上对组织及员工产生影响。赋能是组织管理的核心，组织需要激活人的价值。赋能最早是由哈佛商学院教授罗莎贝斯·莫斯·坎特（Rosabeth Moss Kanter）在《变

革大师》中提出的，她认为，要授予员工权力，让他们参与企业运营。[1]早期的赋能方式以分权、培训及资源支持等为主，数字技术的出现使得组织具有了与以往不一样的赋能方式。

数字技术调整了组织结构、信息通道，也提供了新的技术处理及资源整合方式。尤其是数据作为一种全新的价值挖掘与增长点，成为赋能员工与组织的新引擎。这方面的例子有很多，如韩都衣舍通过“大平台＋小前端”的组织结构进行资源支持与服务输出，海尔通过创建“人单合一”机制及COSMOPlat（卡奥斯平台）等来赋能员工，中国平安通过构建HR-X系统来帮助员工完成很多程序性的工作，阿里巴巴将数据战略视为“核武器”并致力打造数据中台进行价值输出，出版社的图书以数字的形式呈现在用户面前，等等。在研究中，我们发现赋能的核心是创造一个与员工共同分享和成长的平台与机会，而不是仅仅给他一个岗位。[2]数字技术带来的组织赋能，可以更好地契合人的潜能发挥，满足组织成员对自由性、灵活性、成长性与价值创造的需求。

管控是组织管理的基础，它帮助组织获得相对稳定性和基本效率。但要注意，管控不是针对人，而是针对安全风险。在管控一端，组织设计契约规则体系、角色任务内容及清晰决策机制等。正是因为有了基本的管控，赋能才能发挥最大的功效，在本书第二部分的企业实践案例中，我们也会看到这一点。在无限链接的数字化时代，企业成长需要重构组织结构及角色规范体系，尤其是需要设计和构建企业规则体系，而在信息与数据起着重要作用的今天，契约过程中要关注信息的不对称因素等。只有设计好契约规则体系，企业才能从价值链重构与创新中获得数字技术带来的红利，从而产生更高的竞争力与效益。

内部与外部维度

在组织内部，只有当战略、组织结构、技术支持、制度体系合理且与价值观、行为体系契合时，部门与团队间的协同效能才能被释放，组织成员才能被激活，企业也才能确保持续健康发展。在组织外部，企业不是孤立存在的，而是嵌入在更大的社会价值系统中，技术发展让组织外协同成为绩效贡献与组织效率提升的重要来源，在组织外协同中，企业也更有机会实现价值共创与创新。组织外协同要求企业进行价值扩展，致力于为组织外成员创造更大的价值，这样才可能获得企业协同共生的机会。

基于这两个维度，在系统效率与价值进化的过程中，本书对四个主要象限的关注集中体现在以下几个方面。

人力资源象限：在协同共生管理中，这一象限由内部端和赋能端组成。它通过多元赋能路径激励员工，提高个体工作积极性与团队协同力，为组织内协同、系统效率与价值进化做出贡献。企业需要关注的是建立并发展内部人力资源的工作价值感、认同感，并通过结构、技术、文化心理、资源支持等路径来实现内部协同。

制度流程象限：它由内部端与管控端组成，关注的是企业的稳定、安全及风险控制。在大部分情况下，实现稳定或安全有赖于组织内员工契约或角色设计、流程体系及监控制度规范。当流程得以重构并能支持个体与团队工作时，它与人力资源赋能组合就会贡献组织内协同、系统效率与价值进化。

共生系统象限：它由外部端与赋能端组成，强调外部共生性、创造性。在组织外协同上，它要求企业关注如何与外部伙伴互动、如何设计赋能模式以更好地进行价值共创。例如华为非常强调与外部伙伴共生，华为大学与伙伴分享相关学习、资料与最佳实践。

链接模式象限：它由外部端与管控端组成，强调外部安全性与稳定。组织之间往往通过契约体系、数字技术等手段来保障组织效率与合作安全。它与“共生系统”象限组合贡献组织外协同共生效率与价值。而组织内与组织外协同的非线性叠加，则形成整个组织的系统效率与价值进化。

协同共生管理的两维度组合框架

在系统效率与价值进化的过程中，组织内外的协同共生以赋能为主，管控为辅。以赋能为主，组织内外成员与组织能实现自生长、自组织，组织成员能全心投入到个体、团队及组织协同工作中，实现“整体大于部分之和”。协同共生管理的两维度组合框架具有丰富的内涵与外延，主要体现在五个方面。

1.协同共生管理模型的核心是激活人

虽然协同管理中也要进行流程建设及契约、制度规范设计，但协同管理的核心是激活人。无论组织内外，赋能的关键都在于人的价值释放。当以人为本的思想贯穿于协同管理时，人的主动性和创造性就会不断地被激发出来。今天的管理，需要塑造一种未来，它通过把人放在首位并赋予其力量来进行协同价值创造。

2.借由组织内外、赋能和管控交互，发挥非线性叠加效应

组织需要在管控与赋能上把握平衡，在授权给组织内外部成员时，要将合理的规则、程序和限制同时交给他。只有赋能没有管控，就会有很大的风险；只有管控没有赋能，也会丧失动力；仅关注组织内或组织外，会失掉持续成长的机会。只有当组织内外、赋能和管控交互形成非

线性/超叠加效应时，才能实现整体协同功能涌现。简而言之，在任何一个象限的失败实践都会影响企业的整体协同增效。

3.两维度组合隐含了产生组织性、获得自组织进化协同的方法论

协同共生管理两维度组合隐含了组织内外协同应该达成的战略目标，以及具体实现这一目标的过程与方法。正是通过战略目标、内外强链接、价值观、数据、技术协同等序参量构建了在组织内外、管控与赋能维度上的“组织性”（见图4-2），组织才能逐渐涌现新功能、产生新秩序，并在目标与价值的指引下获得自组织进化协同。在企业实践中，通过确认组织内外各个目标，我们可以挖掘出达成目标的各种可行方案，遵循合作与提高管理效率的原则，确定优选方案并加以实施。

4.各成员互为主体是基础

协同共生管理的理念根基是共生。在协同共生管理的过程中，我们需要遵循各主体平等、共生发展的原则。协同共生管理从本质上来说是一门“合作之学”，需要组织内外各主体通力合作。对内，要实现员工、股东合适的结构安排与角色管理。对外，要实现客户、竞争对手、合作伙伴、社区及整个社会的协同共生发展。

在组织内部协同中，组织结构、责任与认知、价值观体系、管控与赋能平衡是关键。在组织外部协同中，相较于竞争，各个成员互为主体、相互合作是更为本质的表现。只有各有机体相互合作，生态和社会系统才会持续存在。协同共生管理的核心理念是组织内外的协调与合作，正是这种理念使“有组织行为”变得普遍起来。

5.赋能式共生是关键

在组织内部协同中，稳定、管控依旧是组织绩效管理不可缺少的元

素，但赋能是更为本质的东西，赋能可以帮助组织成员释放更大的价值。在组织外部协同中，价值共创与扩展方式、契约管控工具及互为主体的赋能式共生是关键。特别在数字化时代，数字技术包括人工智能、大数据、移动互联等使个体工作有了更大的自主性与支持性，组织内外成员也得到了更多的创造力发挥空间与协同价值创造的机会。我们相信，对组织内外赋能是贡献组织系统协同共生价值的绝大部分动力来源。

综上所述，我们可以确认，企业的第二曲线或新引擎能够通过协同共生架构——协同共生的组合维度找到，并因此获得无限的可能性与成长空间。

美的的数字化转型之路可以帮助我们来理解这部分内容。随着互联网行业向传统行业的不断渗透，美的在2012年感受到了前所未有的压力，随后于2013年展开了数字化生存的探索（见图4-3），迄今为止已经投入了近百亿元。



图4-3　美的数字化转型历程

资料来源：美云智数.2018中国（广东）数字经济融合大会聚焦美云智数全价值链企业云.[EB/OL].(2018-04-04).https://www.sohu.com/a/227232825_100098627.

在美的的数字化转型实践方面，美的集团副总裁、首席信息官兼IT总监张小懿在2019全球企业服务大会上总结道：“美的的数字化转型已

经历了两个标志性阶段。数字化1.0，美的从2013年开始数字化建设，以往都通过事业部管理，各系统、流程及数据之间相互隔离，后来美的通过632项目重构系统，在2015年把所有事业部都推广上线，打下了数字化转型的基础。2015年，美的又跟随市场热点提出了'+互联网'。数字化2.0，美的在2016年建立了数字化2.0，进行了渠道变革。之前是渠道层层分销，现在倒过来，市场需要什么，我们就生产什么，没有渠道库存，没有提前预备式的生产。这要求反应速度要跟上，另外订单变得碎片化。第一，要建立直接面向消费者、渠道的系统，第二，要把原来的结果型管理变成过程型管理。2017年，美的发现很多工厂设备、核心零部件、物料都要连接起来，于是建了工业互联网。2019年，美的在此基础上又进行了深度的业务变革——'+互联网'业务变革。"[3]2020年，美的开始了向全面数字驱动的全价值链转型，正是顺应了中国互联网经济"以消费互联网带动产业互联网"的发展大趋势。

作为中国家电领军企业的美的集团，随着数字化转型，经营业绩持续攀升。据美的集团披露的2019年年报和2020年第一季度财报，2019年美的的营业总收入为2794亿元，同比增长6.7%；归属母公司的净利润为242亿元，同比增长19.7%。同时第一季度财报显示，海外订单同比增长超过25%、全网销售规模同比增长11.7%。[4]2020年美的"618"总销售额[5]突破125亿元，同比增长53%，6月18日当天销售额突破35亿元，同比增长48%。不仅如此，2020年在京东、天猫、苏宁易购三大平台上，美的还连续8年蝉联家电行业第一[6]，并斩获了智能家电销量冠军，使用"美的美居"[7]获取智能数据的家庭超过千万户。

美的集团董事长兼总裁方洪波认为："我们要建立效率驱动基础上的新的成本优势。以前我们靠的是要素的低成本，这很容易，只要管理得精细一点，每个人都可以做到，但是今天不行了。效率驱动是非常立体

的、系统的概念，而不是机器换人、自动化、无人工厂。新的成本优势依赖于一种贯穿整个端到端、全价值链的工具和方法，你要持续保持这样的成本优势。”

这也正应了尼古拉·尼葛洛庞帝（Nicholas Negroponte）的一句名言，“预测未来的最好办法就是把它创造出来”。接着，我们分别从边界内的组织成长和跨边界式共生成长两个部分内容进行具体分析和探讨。

[1] Kanter R M.The change masters:corporate entrepreneurs at work[M].London:Allen & Unwin，1983.
[2] 陈春花.五件事成就“赋能组织”[J].中外管理，2018（05）：98-99.
[3] 雪球网.2019全球企业服务大会——美的集团[EB/OL].（2019-09-09）.https://xueqiu.com/3146330096/132575636?page=2.
[4] 凤凰网.美的集团美云智数云端采购数字化业务创新组合拳出击[EB/OL].（2020-05-14）.http://finance.ifeng.com/c/7wRdDsLghEi.
[5] 统计时间为6月1日0:00至6月18日24:00。
[6] 钛媒体.美的“618”全网总销售额突破125亿[EB/OL].（2020-06-19）.https://www.tmtpost.com/nictation/4479288.html.
[7] “美的美居”是美的集团智慧生活服务平台App。

边界内的组织成长

在确定了协同共生的两个组合维度后，我们要解决的是组织成长的问题。按照科斯等经济学家的观点，组织边界存在于市场交易成本与内部管理成本取得均衡的地方：当企业内部成本高于市场交易成本的时候，企业边界（规模）就会缩小或消失，也就是市场替代企业；反之，当企业内部成本低于市场交易成本的时候，企业得以存在或者边界扩大，也就是企业替代市场。[1]从与市场互动的角度看，组织边界就是企业的经营活动范围和经营规模。

经济学家伊迪丝·彭罗斯（Edith Penrose）在1959年出版的《企业成长理论》中，提出了以资源与能力为核心逻辑的企业成长分析框架。她主张，对企业自有资源的运用及管理能力是企业成长的核心动力，真正限制企业成长的因素来自企业内部。我们的研究也表明，企业成长本质上是企业的自有资源与管理能力进行匹配，并基于此开展的一系列动态演化过程。彭罗斯认为，企业成长事实上并非由市场均衡力量决定，而是取决于企业内部使用资源所产生的服务或能力。[2]

换句话说，企业获得成长的前提条件，是企业内部运用资源所产生的能力能够驾驭动态的外部环境。从效率角度看，企业成长首先需要获得边界内系统效率，获得边界内组织成长。需要强调的是，这里探讨的边界内组织成长不是脱离外部环境而言的，而是主要通过提升内部协同管理能力来应对外部环境，并贡献组织效率。

组织内五大子系统协同增效驱动组织成长

我们以协同共生框架的两个组合维度作为分析组织内部效率的基

础，在赋能、管控与内部端的组合维度中，把人力资源象限与流程制度象限看作组织内部的整体系统，那么，这两个象限外化在组织成长中，就是五大子系统，即战略子系统、结构子系统、运营子系统、技术子系统与文化子系统之间的协同，它们通过彼此耦合、交互实现“整体大于部分之和”（见图4-4）[3]，而这五大子系统所构成的整体效率，即组织内部的协同，可以确认是组织效率的一个核心动力来源。

按照彭罗斯与斯密等人的观点，分工带来了规模经济，带来了责、权、利不一样的角色岗位及组织结构设计，这极大地提升了组织效率。分工体系背后一个很重要的点就是不同子系统之间的衔接与协作，即协同共生问题。企业成长首先涉及战略子系统。企业制定战略时，一般会基于自身的资源和能力来做选择。但在数字技术背景下，企业需要更新战略思维方式，需要从未来看现在，以长期主义、顾客主义为牵引方向，在这一阶段，企业家有重要的能动作用，彭罗斯认为，组织内的个体都会提供“企业家服务”，他们通过机会识别、资源匹配、变革行动促进战略的产生与执行。

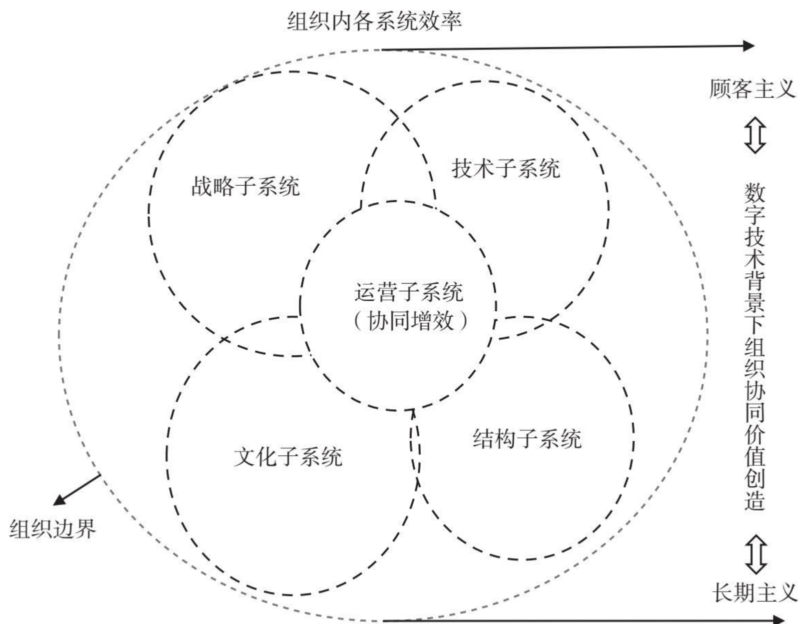


图4-4　组织内系统效率获得

迈克尔·波特提出，企业的竞争优势既可以产生于生产、销售、交付产品或服务等一系列基本运营活动，也可以产生于支持基本运营活动的开发、人力资源、财务等辅助运营活动。运营子系统既包括研发、生产、销售与售后等基本活动，也包括人力资源、财务等辅助活动。价值创造、价值评价与价值分配的相关制度及管理也都属于运营子系统的范畴。运营子系统效率高的企业在相同战略定位下获得的效率也高，从而产生巨大优势。日本企业在20世纪七八十年代的成功主要归功于全面质量管理、持续改进、精益生产等营运模式带来的运营效率提升。当运营子系统较好地支持战略时，企业才能正常、快速地运转起来。在这个过程中，同时需要去中心化、结构扁平化、快速响应的结构子系统支持，以及技术子系统保障经验、信息及知识共享化。

战略实施落地时，需要组织成员的行动与战略一致，保障组织尽快适应行业与市场的瞬息万变。[4]因此，人力资源管理者不仅应该是人力

资源方面的专家，更应该是业务能手，要能从业务端和市场端理解战略。对战略理解透彻，才能保证人力资源的能力与公司战略、运营保持一致。在一个不断变化的环境里，人力资源管理者需要同时面对两项工作：日常性工作及面向未来的工作。这样既能获得员工的贡献度，又能获得战略性管理人才，并为战略与业务转型升级做出贡献。因而对于战略子系统、结构子系统、运营子系统和技术子系统，最重要的是人力资源与制度流程的价值释放，企业需要建立员工和组织能力共享的平台。海尔在这一方面走得比较远，它将企业建设成平台，鼓励员工与组织在平台上进行充分的能力共享。员工与组织之间不再是传统的层级关系与雇用关系，个体的创造性可以在平台上得到最大程度的释放，人人都可以成为CEO，员工基于对未来的理解和思考进行创业活动，平台提供资源连接与创业支持。这样，海尔的人力资源充分实现了战略、运营、技术及结构的联动协同作用，为海尔转型成为数字化时代的企业做出了巨大的贡献。

最后一个是文化子系统。企业的不同文化，可以产生不同的战略与运营模式，为企业带来不一样的执行力量。日本企业推崇“现场主义”的改善型创新，很多企业都要求高管进行一线、现场性质的实质办公。[5]美国人力资源上市软件公司终极软件（Ultimate Software）则是关心、尊重员工的典范，2017～2019年连续被评为“美国100家最适宜工作的公司”之一。除了全额医疗保险、限制性股票等丰厚福利外，它还为员工提供有意义的工作、多元职业发展机会及整体性体验，从而形成了高信任组织文化，并因此受到尊敬。这也使得其员工非常愿意为公司的成长做出价值贡献。

任正非在《致新员工书》中写道：“华为的企业文化是建立在国家优良传统文化基础上的企业文化。”这一文化理念在华为的“铁三角模

式”“实施10%的不合格干部末位淘汰，用危机感激励领导担责冲锋”及“人力资本增值目标要高于财务资本增值目标”等管理原则和实践中得到了充分的体现。

以往的研究成果发现，当一家企业的文化包含重视消费者、股东、企业员工及领导艺术等要素时，其经营业绩要远胜于那些不具备这些企业文化特征的公司。[6]在为期11年的考察中，科特和赫斯克特观察到，前者的总收入平均增长682%，后者则仅为166%。[7]我们认为，当一家企业的文化与内外部环境相匹配时，就能带来更有效的战略制定及执行，并取得良好的绩效。对于经营业绩不佳的企业，企业文化往往起着负向作用。所以，管理者需要挖掘企业特有的文化价值取向，找到与自身匹配的核心价值点，并将之与公司的战略、运营、人员管理结合在一起，充分发挥文化在企业成长中的协同作用。最为重要的是，文化子系统要能帮助企业及员工快速适应外部环境的变化，使其善于捕捉环境中的成长与创新机会，真正为客户创造价值。

需要关注的协同困境

组织内部协同增效，是通过这五大子系统充分结合、交互而产生的，唯其如此，组织系统整体才能处于“有组织”状态，企业才能获得持续成长。在企业的管理实践中，管理者往往会遇到子系统内或彼此之间的协同困境。经过深度的案例观察与访谈，我们发现，企业经常遇到以下协同管理问题（见表4-1），这些协同困境导致了企业成长的停滞。在这些协同问题中，有三类需要引起管理者的重视。

表4-1　组织内部协同共生管理典型问题

协同问题	发生的主要层次
1. 职能单元（如风控、财务、信息系统等）对业务单元不能有效支持	运营子系统、技术子系统、文化子系统
2. 股东短期财务回报与公司长远发展的协同	战略子系统、运营子系统
3. 业务渠道间信息分享、协作差	运营子系统、文化子系统、技术子系统
4. 业务单元与业务单元之间的冲突	运营子系统、战略子系统、文化子系统
5. 职能单元之间的流程、协同配合问题	运营子系统、文化子系统
6. 战略方向与组织结构、内部运营不一致	战略子系统、结构子系统、运营子系统
7. 组织、部门或团队内分工过细导致内部功能重叠，部门指标考核与整体战略不匹配	战略子系统、运营子系统、结构子系统
8. 组织内沟通、分享及协作氛围较一般	文化子系统、技术子系统
9. 员工能力与组织流程、岗位需求的协同匹配	运营子系统
10. 组织内员工学习氛围较弱，成长意识淡薄，能力不能有效支持战略执行	运营子系统（人力资源）、文化子系统、战略子系统
11. 员工不断成长与组织持续发展的动态协同匹配问题	运营子系统（人力资源）、战略子系统、文化子系统

第一，运营子系统（尤其是人力资源）与战略子系统之间的协同。人力资源与战略的高效契合是组织获得成长的关键。华为在其“人力资源管理纲要2.0（公开讨论稿）”中提出，公司基于不同人才在战略实现中的不同价值定位，并按照相关责任体系构建了“人才金字塔”。这种人才构建法则以战略为中心，确保企业内部所有成员在实现战略时能贡献价值，让人力资源与战略真正联动起来。

第二，以运营子系统为主的两方面协同。一是职能单元与业务单元之间的协同，也就是运营子系统与结构子系统之间的协同。在传统科层组织结构下，不同部门和单元具有不一样的职责和目标。因而，在企业的运行过程中，管理者往往各自为政，各行其是，无法进行有效的目标融合。二是业务单元与业务单元之间的协同。这也是一种常见的协同问题，它造成了组织内耗、冲突与资源浪费。深入分析就会发现，这也是运营子系统与战略子系统之间的协同问题，原因往往是管理层在战略共识、边界划定上出现分歧。

第三，以文化子系统为基石的组织协同。按照埃德加·沙因（Edgar

H.Schein）的观点，文化结构的最底层是基本假设，基本假设是一种潜意识，包含企业普遍认可或默许的、可被传承的组织内意识形态，如信仰、思想、认知等。企业基本假设所具有的独特作用，预示着只有当深层次的组织文化中融入了信任、开放、协作、利他等元素时，企业才能真正自主协同起来。如果一个组织内的战略、制度体系较为合理、规范，但“部门墙”依然很厚，成员间协作的意愿和氛围也很一般，管理者们就需要挖掘出藏在行为表象下的深层文化问题。

优秀企业的管理实践启示

我们梳理了很多优秀企业的内部管理，发现它们有一些共同特点。

一是具有强执行力的目标管理体系，即战略子系统与运营子系统的协同。管理层制定清晰、可考核的目标以分层落实战略，同时也能为实现该目标提供足够的资源。

二是内部信息与资源高效共享，具体呈现在运营子系统、技术子系统、文化子系统间的资源与信息协同。这些优秀企业大都建立了信息、资源和能力共享的平台，数字技术在此发挥了重大作用。无论是谷歌、苹果、Facebook，还是腾讯、阿里巴巴、华为等，都是如此。

三是以协同价值取向为基础。它们将“诚、利、信、不争”的价值取向注入企业文化。[8]“诚”是价值预期的核心，具有“诚”的价值取向时，双方才能真正组建在一起。“利”是价值创造的关键，有“利”才能集合智慧，但要强调的是“利而不害”。“信”是价值评估的内核，对价值创造的结果的评判要“言而有信”，要结合长短期利益进行协同行为评价。“不争”是价值分配的灵魂，绝不能让“雷锋”吃亏，但也要倡导“为而不争”。在企业进行价值分配时，要与组织成员的价值创造相匹配，要让组织

以“不争”的“柔”和“利”的“刚”完成组织价值评价与分配。

优秀企业非常关注人才能力、组织学习和创新，即运营子系统、结构子系统、技术子系统及文化子系统的协同。这些企业非常清晰地认识到，员工的能力和创造力是应对环境不确定性的关键。所以，一些企业构建了去中心化结构的敏捷型组织，努力让组织结构进化更好地匹配战略与业务发展，发挥其联结人和事的功能；引入领先的技术平台，让信息、流程高效共享；加大在人才招聘、员工能力发展和组织学习氛围建设方面的投入。下面我们分别以华为、奈飞（Netflix）以及我们自己的实践为例来说明。

华为在协同价值取向方面的管理经验值得各个企业参考。在干部管理标准中，华为将品德、核心价值观和绩效一同视为最核心的要求。它充分尊重每一个员工的价值创造，拥有丰富的“各尽所能，按劳取酬”的价值创造、价值评估及价值分配实践经验。华为深刻地认识到，只有让每一个员工发挥最大的价值创造作用，并让那些对企业做出真正贡献的人得到合理的回报，企业才有长久生命力。对于文化中的“不争”，任正非说过，“作为一个办事处主任，不应担心吃亏，只有吃点小亏，才能成大气候。希望每个办事处主任都能够做好一个主任，做一个完全的人，做一个长远、永久的人”[9]，任正非自己也一直保持着不争荣誉、不争利的心态。

奈飞公司是另一个典型的例子，这家公司依赖于人才创新脱颖而出，所以让组织始终充满活力是其管理特征。它从全球招聘顶级人才，发挥顶级人才的价值创造力，尽可能废除那些影响人才表现的规章制度。值得注意的是，奈飞并不太重视员工培养、职业生涯规划等传统管理方法，它秉持“员工的成长只能由自己负责”这一理念，内部有“永远在招聘”这一说法，为的是找到顶级人才以激发更大的组织活力。奈飞的管

理方式，在很多企业看来是很难理解的，或者很难借鉴，但奈飞最强的恰恰是这一套管理方式，它能招聘到与其文化相契合的高绩效人才，也能让这些人才获得与自己的价值创造力相匹配甚至更高的薪酬激励。

在华为，人力资源管理的重要价值贡献，在于构建持续的开放学习能力。因此，华为不断传递持续创新、学习的理念，致力于个体与集体的学习成长。当华为认识到，干部层的学习氛围不够，还存在管理者战略洞察力与业务发展不匹配的问题时，就持续构建学习型组织以提升创新力。华为还不遗余力地培养干部的领导力，让干部的领导力发展与组织发展真正协同起来。打造学习和创新氛围，提升领导力水平，是华为能化危机为机会的重要原因。

我们自己的实践创新也充分证明了这一点。在我们构建的组织学习平台“知室”上，已经有超过200家知名企业体验到了创新与团队学习的魅力。即使在2020年的新冠肺炎疫情危机之中，知室平台上的企业依然取得了超过预期的绩效。这些企业的领导者在总结其取得成效的原因时，一致认为正是组织成员通过组织学习提升了应对不确定性的能力和信心，有足够的信念协同作战所致。

我们再来看看美的是如何探索的。美的的边界内组织成长采取的是“端到端”的管理重构。美的的数字化2.0在2016年开启，该阶段美的将重心转向数据驱动的消费者C2M客户定制。在互联网下半场，美的牢牢把握“以客户为中心”的理念，希望获得“对接消费互联网驱动制造业发展”带来的巨大机遇（见表4-2）。

表4-2　互联网“上半场”和“下半场”对比

	互联网上半场	互联网下半场
核心对象	主要是“人”的互联网（Internet of People）	主要是“物”的互联网（Internet of Everything）
业务目标	主要是消费型互联网（2C）	主要是生产型互联网（2B）或称产业互联网
支撑中心	主要是以计算机为中心而不是以数据为中心的互联网	主要是以数据（数字对象）为中心的互联网
互联网与传统产业的关系	互联网产业与传统产业是并立甚至是对立的	互联网产业与传统产业无界限，“你中有我，我中有你”

资料来源：腾讯研究院。

美的认为，在数字化转型的过程中，会面临四个方面的问题与挑战：第一，在转型战略方面，企业转型大都畏首畏尾，无明确的转型战略和路径，导致数字化都是补丁式进行的，这导致数字化转型根本无从谈起。第二，在数字化价值方面，企业管理层没有把数字化转型作为企业转型的重要支持和赋能，这样的价值认知是有偏差的，因为会导致IT投入不足，无法对企业转型进行有效支撑。第三，在数字化战略方面，如果企业实施的系统、优先级、关系、路径等不够清晰，业务的痛点就会挖掘得不够充分，IT可能带来的价值空间就不能有效体现，大数据、移动化等新应用价值就不能充分发挥。第四，在IT转型方面，IT的转型观念与意识不足导致IT引领能力不够，IT交付模式、新能力未做转型，所以借助云技术为企业提供的价值也会明显不足。

针对以上问题，美的在以下五个方面实施了数字化转型举措。第一，在智能制造方面，美的建设了透明化工厂，实现了供应商、工厂、客户全面的互联与信息拉通；在建设生产线、机台、物流的自动优化与联机能力中，以工业数据信息为驱动，提升制造的效率和能力。第二，在大数据方面，To C的数据有明确的标准及运营方式，To B也开始不断数据化，建立了产品、订单两条价值链拉通的端到端分析，用数据进行业务驱动。通过To C和To B端的数据整合，美的就可以进行集成实时分

析。第三，在移动化方面，To C端“以用户为中心”，让用户通过移动端就可以方便地了解产品、购买产品与服务，有利于用户运营。To B端代理商、供应商实现业务移动化、无纸化、可视化、条码化。第四，在美的云方面，构建美的私有云，建设智慧云、物流云、金融云等，将应用系统云化，构筑美的生态。第五，在全球化方面，美的支持全球多品牌、多渠道，支持全球制造和供应链的整体规划、高效协同。

美的集团的13万员工在2012年创造了净利润80亿元，实施数字化转型后，到2019年，同样是13万员工，却创造了净利润242亿元。自2011年起，美的没有再扩张厂房、购买土地，反而向政府退还了5000多亩土地。美的洗衣机在业务巅峰时期的仓库面积约120万平方米，但是管理变革后只剩下10万平方米。与此同时，美的智能制造实现了全方位效率提升，具体表现为，人均生产效率提升了33%，生产损耗减少了68%，以市场维修为标志的产品品质改善了10%，原材料/在制品库存降低了90%，物料提前期缩短了61%，物流损失工时减少了58%。是什么导致美的在人员数量基本不变、占地面积缩减为原来近1/12的情况下，盈利能力反而实现数倍增长、智能制造效率大幅提升？这一切都得益于美的的“端到端”管理重构。

美的独特的全价值链“端到端”数字化转型，具体是要实现数字化基础上的消费端带动生产端，产品、订单两条价值链拉通的“端到端”管理重构，改变整体的成本，提升效率水平。正如美的董事长方洪波所言，“在全新的移动互联网时代，中国家电产业的消费需求模式、商业流通模式、产品开发模式等都处于变化之中，传统的经验、方式和方法都已经失效”。[10]传统的国内白电产业，普遍实施的是以大规模制造、大规模压货、大规模分销为特点的产销模式，很难适应市场存量竞争，更难应对线上平台高速发展对线下体系产生的巨大冲击。过去家电行业“生

产什么用户买什么，产销周期长且低效”的运营模式，再也不能有效地满足终端需求，整个行业亟须进行管理变革。

在数字化转型中，美的确立了“双智”战略转型，明确定位“美的不是互联网企业”，但是要实现“互联网化、移动化、智能化”，通过“双智”战略建立数字化美的。“双智”具体是指智能产品和智能制造。美的智能产品定位为创造智慧和有温度的产品，美的智能制造定位为全价值链数字化经营，通过践行“双智”战略，实施自动化、信息化、智能化管理。其中，作为制造业关键支撑的智能制造，通过对硬件设备、生产物流及数据的自动或智能管理，来整体聚焦交付精准、效率提升、品质改善和数字化透明，将制造端价值链整体拉通。在此过程中，美的可以实现订单跟踪的全流程透明，To B到To C实现选配、定制。

在经营转型上，美的从发展模式和经营思路上彻底转变。在发展模式上，“减量提质”：专注核心业务，改善产品结构，提升资产效率。在经营思路上，“先做减法、再做加法”。减法是指减少规模小或经营欠佳的品类，关停并转，退还土地厂房；加法是指加大科技、人才投入，加大自动化和信息化投资。在发展战略上，“退一步、进两步”。“退一步”是指减量和做减法，提升生产效率和盈利能力，推动深化转型；“进两步”是实现现有业务的全球化，以及拓展新产业，进入工业自动化和机器人产业。通过以上内容以及整个集团的转型升级，推动“供给侧结构性改革”。

此外，在分权及信息报送体系中，美的遵循“集权有道、分权有序、授权有章、用权有度”的原则，通过信息化手段对整个价值链进行全流程管控，确保数据清晰透明。美的还提出“一个美的，一个标准”，即集团制定重大经营决策的标准和准则，事业部具有完全的经营决策权，采取“小集团、大事业部”的管理方式。

最终，美的从用户下单到需求被满足分为四个周期。第一个周期，收集客户的订单，然后统一交付工厂；第二个周期，工厂收集原始资料；第三个周期是产品的生产周期；第四个周期是发货满足客户需求的周期。[11]第一个周期是收集用户的需求，涉及需求端；最后一个周期是需求端被满足，涉及供给端。产品生产从客户下订单、提出消费需求开始，而不是从工厂进行生产开启，实现了以“需求”拉动“生产”的巨大转变。

从美的明确数字化转型的困境、明确五个数字化转型举措、进行“双智”战略引领、产销模式变革、分权及信息报送体系调整、发展模式和经营思路转变以来，整个集团对于用户的响应速度大幅提升，响应周期大幅缩短，真正实现了美的大数据驱动的业务价值链闭环管理。

美的的边界内的组织成长，还体现在全价值链“端到端”的协同释放价值。2019年，加特纳公司（Gartner）对美的的数字化水平的评估结果是，在整个制造行业中，美的属于标杆，处于行业领先地位。美的首席信息官张小懿指出，“美的的数字化转型脉络非常清晰——以数字化连接研发、计划、制造、采购、品质、物流、客服等全价值链各个环节，打通制造与生活的接合点，实现全价值链端到端的全面协同，将制造与生活推往新的高度”。

2020年，美的在集团核心战略上确定了企业“全面数字化、全面智能化”的目标地位。全面数字化、全面智能化的目标是要建立一个以数据驱动的平台，该平台的最终目的是实现全价值链的卓越运营（见图4-5）。通过企业全价值链流程的全部数字化，美的成为让数据产生价值的工业互联网公司。美的将企业内部的业务环节和管理环节连接起来，而连接的关键是数据。通过打通人、机器、数据系统的整体连接，用数据挖掘、分析、整理的方式，实现对各环节运营的指导和预测。美的致

力于运用数字技术为企业经营的每个环节和过程创造价值、提高效率，最终带动全价值链的效率提升。

实现全价值链“端到端”的协同，对美的的数字化建设能力和产品创新能力提出了更高的要求。为此，美的设立了“中央研究院”，获取研发协同效应。

在从“中国制造”向“中国智造”转变的过程中，美的的研发体系所承担的作用日益凸显。2014年4月，美的设立中央研究院，在此之前美的研发体系并未呈现整体上的协同效应，这制约了美的“产品领先、效率驱动、全球经营”的三大战略主轴的落实。当美的建立四级研发体系之后，与变革前对产品更为关注相比，现有的四级研发体系对基础性及前沿与颠覆性研究给予了更多关注，可以从整个集团层面匹配共性和个性关键技术的研发，从而便于为美的短、中、长期技术储备进行系统管理和筹备。美的的中央研究院之所以致力于那些基础性、颠覆性与共性技术研究，是因为其定位于公司的中长期发展。

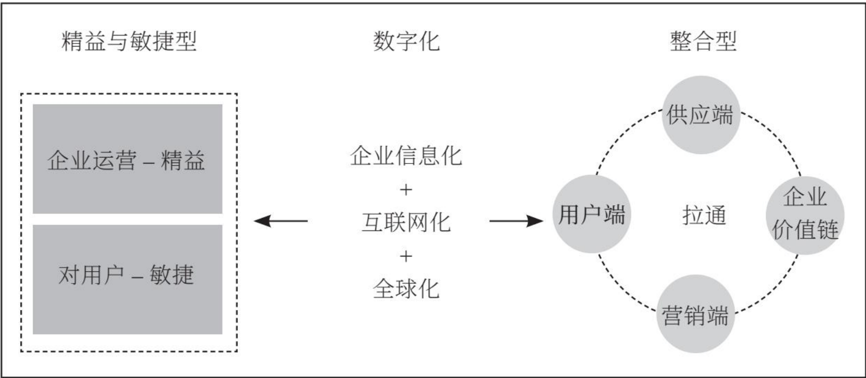


图4-5　美的数字化转型模式

资料来源：奥拓玛科技.家电巨头的华丽转升，从“制造”到“智造”的数字化转型之路，没有最好，只有更好！[EB/OL].

(2018-06-18).https://www.sohu.com/a/236398985_809329.

在共性技术层面的创新会由中央研究院推荐，因为全产品类的创新，需要整合的技术宽度会更宽，涉及的事业部比较多，是一种跨类别的产品综合性创新，任何独立的部门都无法推进。而对于一些更加基础的研究，中央研究院在承担一部分的同时，会与外部院校或是研发机构协同创新，此外也有将用户融入进来的创新项目。创立中央研究院以来，集团每年都会承担十多个突破性的产品创新项目，由于多团队的协同和技术驱动，创新的效率非常高。同时，它还负责核心技术与新产品的发展，帮助事业部攻克核心技术，协调事业部间的技术转移，实现研发体系的服务、支持与共享工作。[12]

美的创新体系变革——设立中央研究院符合协同逻辑，中央研究院的设立，破除了原有的研发各自为政的藩篱，实现各事业部之间的协同，通过研发的协同效应，美的的创新能力实现了大幅提升。美的“人机协同”的创新，给协同共生架构展示了全新的空间，在两个组合维度上，通过人工智能技术，使得效率与价值进化的成效更加明显。

[1] 陈春花，朱丽.协同：数字化时代组织效率的本质[M].北京：机械工业出版社，2019.

[2] 彭罗斯.企业成长理论[M].赵晓，译.上海：上海人民出版社，2007.

[3] 系统管理大师卡斯特（Fremont E.Kast）将组织视为一个社会技术系统，在组织内包含目标与价值分系统、技术分系统、人际关系分系统、组织结构分系统和管理分系统。这五个子系统与我们的分类在内容上相类似。本书认为，战略子系统是企业成长需首要考虑的问题，也是我们重点关注的内容。而卡斯特划分的价值分系统、人际关系分系统与文化子系统类似。

[4] 陈春花.下一个竞争的议题是人力资源与企业战略的协同效率[EB/

OL].(2017-06-24).https://www.sohu.com/a/151587415_660818.
[5] 丁孝智.日本文化与企业经营管理[J].中国商论，2016（31）：57-59.
[6] Kotter J，Heskett J.Corporate culture and performance[M].New York：Free Press，1992.
[7] 陈春花.企业文化塑造[M].广东：广东经济出版社，2001.
[8] 陈春花，朱丽.协同：数字化时代组织效率的本质[M].北京：机械工业出版社，2019.
[9] 任正非.团结奋斗，再创华为佳绩：与华为市场培训人员座谈[EB/OL].（2020-06-29）.https://www.sohu.com/a/404688369_567128.
[10] 刘小雪.家电产销模式或因小天鹅“T＋3”而发生变革.[EB/OL].(2016-08-09).https://xiaote.co.chinachugui.com/news/itemid-111019.shtml.
[11] 智能公会.“T＋3”是如何倒逼小天鹅洗衣机产业转型[EB/OL].（2016-04-19）https://www.sohu.com/a/70154893_372297.
[12] 邓博.美的研发网络如何协同制胜？[EB/OL].(2017-11-10).https://www.sohu.com/a/203546658_200961.

跨边界式共生成长

南加州大学格林纳（Larry E.Grainer）教授于1972年在《哈佛商业评论》上发表的《组织成长的演变和变革》（Evolution and Revolution as Organizations Grow）一文中提出了组织成长的阶段模型，并绘制了企业成长曲线图。[1]格林纳提出，在企业成长的每一个阶段都会有相匹配的组织结构、领导方式与管理协调机制等。在企业发展到一定阶段后，组织内的制度、流程都会趋于完善，因此我们能够看到很多成熟的传统企业，其内部效率都比较高，并建立了较好的协同文化。但这些在边界内获得有效成长的企业，有些时候也容易陷入“彭罗斯管理约束”，即一家企业因为受限于管理资源，在其成长过程中极有可能面临管理能力的瓶颈，导致处于低成长状态。

因此，在探讨了边界内的组织成长后，我们来探讨跨边界式共生成长，帮助企业避免落入边界内成长的陷阱，帮助企业通过寻求跨边界式共生成长，找到组织成长的第二曲线或新引擎。

数字技术加速了企业与企业、产业链与产业链之间的连接，提供了企业从外部获得“边界外”组织效率与价值进化的条件和能力。今天的企业已嵌入到各式各样的价值链或价值网络中，组织/产业平台、价值网络、产业生态系统及生态链/生态网等概念无不昭示着，企业迎来了向外获取效率来源、与组织外部协同成长的新机遇。如果能具备打破边界、跨边界式成长的思维，那么企业必将有机会摆脱停滞的困境。

英国“社会哲学家”查尔斯·汉迪（Charles Handy）在《第二曲线》中提出，要在第一曲线达到巅峰之前开始寻找企业的第二曲线，这种第二曲线不同于之前的成功经验和模式，是在企业时间、资源和动力都很

充足时开始的企业创新成长之道。[2]格林纳也强调，管理的关键任务就是找到一套新的组织实践，这套组织实践能帮助组织实现成长进化。我们决定从跨边界式共生成长中，找到组织获得外部协同增效、系统效率与价值进化的方式。

四次工业革命的管理特征与企业成长进化

先让我们从历史视角回顾历次工业革命，从中我们可以一窥企业协同增效效率的获取与价值进化的路径（见表4-3）。

从世界历史范围来看，企业最早的存在形式是工厂，它替代了之前的个体手工业及家庭手工业作坊。在这个阶段，得益于蒸汽机械的广泛应用（第一次工业革命，18世纪60年代开始），工厂能把个体集中起来利用机械等进行分工操作。在这个阶段，生产效率提高，规模化生产实现，生产与销售开始进行分工，职能化组织结构也逐渐出现。企业与环境中其他企业的基本关系就是市场交易或竞争关系。这一阶段，企业成长的效率主要来源于企业内部，取决于内部的生产、销售等协同效率，也可看作由竞争关系带来的被动协同增效成长。“工厂制”发展的一个结果就是，单个企业主需要与他人进行资本“合伙”才能实现更好的发展。此时，企业管理保持高效价值创造的重点是：组织用高效生产以适应竞争。在工厂生产中，机器生产替代手工生产，在竞争关系下，企业自身的生产能力、产品运输及销售成为组织成长的核心。

表4-3　“工业革命”视角下企业成长系统效率特征

	时间	主要技术变革	组织特征	效率主要来源	协同增效主要类型
第一次工业革命	18 世纪 60 年代 ~ 19 世纪 40 年代	蒸汽	以工厂为主，出现职能部门	生产与销售的协同	竞争关系带来的被动协同增效
第二次工业革命	19 世纪 70 年代初 ~ 20 世纪初	电力	公司制及垄断组织，科层制为主	内部各部门分工与协同	竞争关系带来的被动协同增效
第三次工业革命	20 世纪 40 年代 ~ 21 世纪初	信息技术、新能源技术等	出现扁平化平台或网络组织形式	外部价值链协同	共生关系带来的主动协同增效
第四次工业革命	21 世纪初至今	移动技术、大数据、人工智能、虚拟现实、量子通信等多技术协同	共享平台组织兴起、战略敏捷组织等	外部价值网络协同	共生关系带来的主动协同增效

19世纪70年代初期，随着第二次工业革命的开始，电力得到广泛应用，内燃机与新交通工具出现并得到使用，化学工业也开始建立，这些都极大地加速了生产力与生产关系的变革发展。“工厂制”后出现了“公司制”，公司取代个人成为社会经济活动的主体，企业组织规模进一步扩大。福特开创的流水线模式引发了大量生产并使一些企业获得了规模效应，一些领域出现了大型企业集团甚至是垄断组织。这一阶段，企业与企业之间依旧以竞争模式为主，组织结构以“科层制”为主，组织效率依赖于内部的分工与协同效率。第二次工业革命带来了生产的标准化、专业化、定额化，组织的分工协作更加紧密，各部门的协作目的以生产为中心。规范化、制度化管理也帮助企业明晰了组织内部的分工与协作，极大地贡献了组织效率。此时的企业，依然处于通过竞争关系产生的被动协同增效中。

第三次工业革命（20世纪40年代开始）在信息技术及新能源技术等领域取得了很大突破，带来了巨大的社会经济及管理变革。各企业之间的联系更紧密，大规模制造向大规模定制转变。企业的生产组织形式也发生了巨大变化，能否快速响应客户需求成为决定企业能否生存的关键因素，因此，以企业为主体的产业开始呈现出产业组织网络化及产业边

界模糊化的特征。这个阶段的企业开始大量寻求外部合作，产业链之间的协同与竞争成为企业间关系的核心，组织效率的主要来源转向外部，成长动力则依赖于产业链之间的协同与合作。平台型组织在这个阶段涌现，它们打破组织边界，整合消费者、合作伙伴等外部资源，进行全员创新。这一阶段的组织结构变得扁平化，更能响应前端的消费者诉求。

第三次工业革命的核心特征是信息化，它引发了生产与组织方式的巨大变革。信息技术的快速发展使大量物质流转化为信息流，生产组织中的各环节可被无限细分，企业之间的协同合作变得更深入。一方面，企业会进行生产过程或价值链的“纵向分离”，将内部生产过程或价值链的某些阶段外包，依靠外部组织来提供成本更低的产品、服务或职能活动。另一方面，加强“横向联系”，企业借助数字技术可以在较短时间内以较低成本聚合各种资源，与产业链合作伙伴甚至是竞争对手深入合作，形成新型竞争协作关系。1996年，詹姆士·穆尔（James F.Moore）在《竞争的衰亡》一书中指出，公司要实现组织成长，需要商业物种共同进化以建立“商业生态系统”，即与其他公司协同进行顾客价值创造，倡导培育协作性经济群体。[3]信息技术变革使得价值链协同成为组织效率的重要来源，这个阶段出现了以共生关系构建为核心特征的主动协同增效。

21世纪初，第四次工业革命来临。世界万物发生深度互联，技术变化及普及的速度加快都是这一阶段的典型特征。跟前三次工业革命明显不同的是，第四次工业革命的核心特征是以“智能协同，连接共生”为主题。通过数字技术实现人与人之间、人与机器和工具之间以及人与组织之间的连接共生。

连接、协同、共生能更好地集合智慧与力量去创造单一企业无法创造的价值，为企业提供价值创新与非线性成长的机会。这也是我们观察

到很多企业能够得到更多成长机会的原因。碧桂园和美的集团组合打造优质的产城融合项目，将美的“美好生活”科技融入碧桂园的住宅项目；李宁和人民日报组合打造“李宁&人民日报”卫衣，成为跨界营销的典范；智慧树网与各大学的“在线＋线下”的组合带来新的教学与学习体验，也破了教育资源的时空限制；淘宝首创“云春游”形式，八大博物馆（包括中国国家博物馆、敦煌研究院等）支持进馆直播，吸引了超过1000万人围观。

第四次工业革命中主导的技术特征是移动技术、大数据、人工智能、虚拟现实、量子通信等多元技术连接协同。这些新兴技术将作为一种组合投入现有组织及经济系统，它们带来的是组织生产形式及价值管理模式的巨变。企业化生产向社会化生产转变，人工智能等，或增强人类创新，或替代人类创新。虽然，第四次工业革命刚进入“导入期”[4]，也就是范式重构期，但是，我们已经可以看到数字化与产业进行深度融合后基于共生关系产生的无限可能性与成长性。这种可能性与成长性不仅表现在“前端”的数字化，让消费者有了更好的消费体验，也体现在企业“中后台”的数字化，让组织成员间有更好的工作体验。数字化使“供——需”真正结合起来，顾客可以真正参与创造和体验，企业也可以提供“生态链”服务，整合生态各方资源。数字本身也将成为企业的核心资产，为组织提供更大的价值挖掘。“第四次工业革命”使企业获得了更多的外部成长机会，同时也帮助企业释放更大的系统效率。在这一阶段，企业成长的动力来源于数字技术支撑下的企业价值网络之间的协同，效率来源于共生关系构建的主动协同增效。

从四次工业革命的历史发展来看，企业的成长进化与技术变革、环境变化等密不可分。四次工业革命的发展阶段与主导的技术特征、主要的生产组织方式有着密切关联，不同阶段的企业成长也体现出很大的差

异。组织结构、流程、战略、营销及人员管理都成为企业效率提升的基本抓手，而外部共生关系的构建更是企业协同增效的最重要支撑。

在实现跨边界式共生成长方面，美的采用的是外部协同倍增效应的模式。在传统分工体系“分”的逻辑之下，我们将更多的关注点放在生产本身上，忽略了交易前的长时间协作过程，以及交易完成后的文档管理、数据分析、知识管理等，而这些都是企业的隐性知识资产。美的的工业互联网将以上知识资产都在平台上进行了沉淀、传承和再运用。

美的与京东的战略合作，就是借助消费互联网的消费端，拉动产业互联网生产端的管理重构，获得了系统间的协同倍增效应，美的2020年“618”卓越的销售业绩就是最好的证明。京东与美的合作开展的供应链协同，通过基于电子数据交换（Electronic Data Interchange，EDI）的全方位协同，共同建立深度的协同供应链，完成了订单预测、销售计划、订单补货等的全面对接。这不仅可以降低缺货风险和库存率，还可以提升双方的运营效率，可谓消费端和供应端的深度协同发力，在未来实现“零库存”管理的同时将消费端和生产端深度协同起来。

EDI是国际贸易的重要手段，也是电子商务发展过程中B2B业务的关键所在，但EDI在中国还处于萌芽阶段。作为双方认可的供应链协同战略，京东与美的的系统对接一期项目于2014年11月立项，2015年1月正式实施，二者实现了基础订单和库存数据的共享，随后通过传输500万条数据、数千万个商品数据实现了共享。2015年5月，京东和美的又实现了二期对接立项，同年7月，“协同计划、预测及补货”项目顺利上线，8月实现了京东首次备货订单下达美的。

京东和美的在供应链深度协同方面的尝试，作为应对供应链信息不对称的协同尝试，能有效对接互联网的消费端和供给端，为消费者提供

更高效的一站式服务。进行产业链深度协同后，京东可以降低缺货风险、提升存货周转率、提高数据共享效率、提高销售额，美的则可以达到智能补货优化、生产预测性加强的效果，而对消费者而言，也能减少等待时间、获取便捷一站式服务。最终，通过生产端和消费端的“端到端”对接，实现了协同倍增效应。协同倍增效应的获取，本质上源于从分工体系到协同体系的转变（见表4-4）。

数字化成效已经在美的制造端落地、输出，并蔓延至生活端的布局，为大众创造了丰富的想象空间。在制造端，美的于2018年正式发布了美的工业互联网平台Midea M.IoT，该平台具有“制造业知识、软件、硬件”三位一体的独创优势，可以实现美的的精益运作。在生活端，美的将平台的“三位一体”优势延伸至智慧家居，通过构建“安全、连接、智慧”的内核，为用户提供智能化的智慧家居体验，创造更美好的人机交互场景和体验，力图实现对于客户的敏捷反馈。

表4-4　分工体系与协同体系的典型对比

	分工体系	协同体系
认识论	还原论	整体论
核心理论	分工理论	协同理论
效率来源	专业化提升效率	协同提升效率
价值贡献	贡献局部价值	贡献整体价值
责任体系	独立分散的责任体系	合作协同的责任体系
目标关系	目标间相互独立	角色间相互嵌套
角色认知	独立角色贡献于自身任务和目标	协同角色贡献于自身及他人目标
适用时代	工业化时代	数字化时代
价值空间	传统行业	互联网＋传统行业
价值增值	更多关注生产端	生产端和消费端——“端到端”对接
实现方式	大规模生产	个性化定制
效应机制	分工效应	协同倍增效应

美的进行工业互联网改造后，帮助其工厂实现了库存减少、物流周转率提升（如南沙智慧工厂库存减少了八成，基于自动配送系统的物流

周转率提升了2～4倍），并开发了全自动的生产线，最终品质提升了17%，整体制造效率提高了44%，空调内销与外销交付周期分别缩短至3天与24天。[5]

美的工业互联网平台Midea M.IoT不仅可以有效地应用于美的的多个工厂，而且已经将制造业数字化转型的成功经验对外输出。迄今为止，美的已经对外服务了超过150家企业，帮助它们实现了数字化转型升级，涉及电子、汽车、家电、地产、快消、能源、航空等20多个行业[6]，代表企业有永辉超市等。

组织外部协同共生的管理问题

数字技术的冲击很可能会带来负面影响，这种负面影响不仅仅有资本逐利的原因，还有人性的因素。一是过度依赖于技术而忽略或者轻视人的作用，企业将无法实现真正的数字化转型，而且要承担更多的转型风险，更不可能实现在价值网络中的协同创新成长。二是数字化带来了“商业地震”，它促进虚拟世界和现实世界的连通和融合，企业之间有了更多在数字空间与现实世界交互的机会，但也带来了虚拟世界对现实世界的冲击。三是在处理组织间关系及组织网络协同时，组织往往会陷入“信任陷阱”和“治理陷阱”。缺乏“共生”理念的企业将面临诸多组织间协同问题（见表4-5）。

表4-5　组织外部协同共生管理典型问题

问　题	类　型
1. 组织间信息与沟通系统不一致，知识、信息与资源共享较差	竞争对手或合作伙伴协同
2. 组织间缺乏信任及契约机制	竞争对手或合作伙伴协同
3. 组织与消费者缺乏有效互动	客户协同
4. 缺乏有效的利益共生空间	竞争对手或合作伙伴协同
5. 与上下游合作伙伴之间的系统对接	产业链协同
6. 产业链之间的知识转移与创新	产业链协同
7. 合作价值理念、战略目标不一致	合作伙伴协同
8. 共性关键技术创新很难产生	产学研协同
9. 下游经销商与企业合作协同效率低	产业链协同
10. 基于契约的信任建立、协同制度创新	竞争对手或合作伙伴协同

要避免这些负面影响，需要企业真正具有“共生理念”。研究和实践表明，良好的组织间关系可以帮助企业间产生关系承诺，共同面对外部环境的冲击。在寻求跨边界式共生成长时，组织应该以顾客价值为导向，寻求行业或跨行业的共同成长。数字技术带来的组织间边界的模糊性、可渗透性，使得企业间更容易进行合作共生与协同互动，从而帮助企业更有效地满足顾客越来越多元的需求。

企业选择跨边界式共生成长模式，既可与行业内企业合作获得互补优势，又可与行业外企业合作，通过非竞争联盟的经营协同，创造更大的价值。同时，在数字技术的帮助下，企业之间的协同价值创造也更容易传递给消费者。随着数字技术的深入发展，企业管理者会发现，与外部协同成长、构建共生关系是一种必然选择。

[1] Grainer L E.Evolution and revolution as organizations grow[J].Harvard Business Review，1972，76（3）：37-46.

[2] 汉迪.第二曲线：跨越“S型曲线”的二次增长[M].苗青，译.北京：机械工业出版社，2017.

[3] 穆尔.竞争的衰亡：商业生态系统时代的领导与战略[M].梁骏，杨飞雪，李丽娜，译.北京：北京出版社，1999.

[4] 张海丰.中国产业政策如何应对第四次工业革命?[J].社会科学，

2020(2):18-27.

[5] 中国新闻网.8年投入过百亿，美的用数字化重塑制造与生活.[EB/OL].（2019-0726）.https://www.sohu.com/a/329501425_123753.

[6] 中国证券报.中证网.美的集团数字化转型8年投入过百亿元，已对外服务超过150家企业.[EB/OL].（2019-07-26）.http://www.cs.com.cn/ssgs/gsxw/201907/t20190726_5972368.html.

小结　协同共生架构：效率与价值进化

企业始终要回答“存在性”与“成长性”这两个根本性的问题。在新技术带来巨大挑战，同时也带来巨大机会的环境中，新型商业模式层出不穷，新兴企业迅速崛起。由此，企业“成长性”遭遇的挑战更为严峻，很多曾经辉煌的企业出现了断崖式的跌落，甚至被快速淘汰出局。这一切都引发我们更加关注一个问题，那就是企业如何在不确定的环境下获得持续成长。

从解决这一根本性问题出发，我们提出了协同共生的两个组合维度：赋能和管控维度、内部和外部维度。在获取系统效率与价值的过程中，组织内外的协同共生中以赋能为主，管控为辅；组织内协同要求整体大于部分之和，组合外协同要求企业进行价值扩展，致力为组织外成员共生提供价值。这两个组合维度又可分为人力资源、流程制度、共生系统与链接模式四个象限。协同共生框架具有丰富的内涵与外延，主要体现在五个方面：一是协同共生管理模型的核心是激活人；二是借由组织内外、赋能与管控交互，发挥非线性叠加效应；三是两维度组合隐含了产生组织性获得自组织进化协同的方法论；四是各成员互为主体是基础；五是赋能式共生是关键。

在协同共生架构的基础上，我们具体探讨了边界内的组织成长和跨边界式共生成长两部分内容。通过本章的研究，我们可以确认，协同共生框架是为了解决组织成长性的问题。通过组织内五大子系统的协同，组织外跨边界式共生成长，企业找到成长的第二曲线或新引擎，并由此产生无限的可能性与成长空间。

第五章　协同共生管理模型

管理的任务正在发生变化。随着组织变得更加扁平、更有弹性、对顾客需求的反应更迅速以及更加依赖于员工的技能，管理者不得不去适应这些变化。

——尼尔·M.格拉斯（Neil M·Glass）

哈佛商学院教授弗朗西斯卡·吉诺（Francesca Gino）对协同困局进行了研究，她发现，很多领导者都认为协同是一种努力就可以获取的价值，而不是应当传授的技能。[1]基于这样的认识，这些管理者会通过各种方法简单粗暴地支配员工，让他们合作，但是，这并不能真正实现协同。吉诺深入研究后认为，要想破解协同困局，需要培训员工，让他们习惯倾听，具备同理心，能够提供和接受反馈，既知道如何领导也了解如何追随，能够明确表达想法或观点，以及能够进行双赢互动。我们在实践研究中发现，影响组织间协同困局的因素，同样也存在于数字技术企业中，我们需要通过构建协同共生管理模型来摆脱协同困局。

[1]　吉诺.破解协同困局[J].哈佛商业评论（中文版），2019（12）：518-561.

协同共生管理模型（SDAP）的提出

组织是由人构成的，确切地说是由人的行为构成的。当我们关注与研究行为时，会发现组织的协同效果并不明显，而且导致协同失败的原因很多。但是，吉诺的研究以及让管理者关注协同困局的观点，给了我们很大启发，我们沿着这个思路，发现影响个体协同效果的原因主要有三个方面。

一是外部环境原因，即实现协同的外部条件（包括产业条件、市场结构、竞争状态以及数字技术基础），我们称之为“场景”。

二是个体的主观原因，即员工自身是否愿意充分参与到共同工作中，是否有协同工作的动力，我们称之为“意愿”。

三是客观原因，即“能力”（包括协同技能、沟通能力及专业能力等），以及组织支持条件（包括组织信息、组织流程、协同制度框架、组织结构与氛围等），我们称之为“过程”。很多主体之所以会表现出“协同惰性”，没有展现出相应的协作意愿和动力，是因为他们并没有被充分激活，也缺乏相应的能力与组织支持，不能对外部环境与变化做出响应。

我们发现，要实现协同增效，企业必须具备一定的外部环境条件、一定的组织结构基础，在意愿、能力等层面赋能协同主体。而数字技术大大拓展了协同共生的场景空间，在这样的场景空间下，人们不但容易达成协同共生，也能感受到协同共生带来的好处。这些启发和观察提供了极具价值的帮助，我们运用组织行为“情景（Scene）—人（People）—反应（Reaction）”[1]的基本模式，得出协同共生管理模型的相关要素（见表5-1）。

表5-1 基本组织行为模式在协同共生管理中的运用

情景（S）	人（P）	反应（R）
产业条件 市场结构 竞争状态 数字技术基础	工作动力 协同技能 沟通能力 专业能力	组织信息 组织流程 协同制度框架 组织结构与氛围
场景（S）	意愿（D）与能力（A）	过程（P）

我们确认，协同共生管理模型（SDAP）即场景（Scene）—意愿（Desirability）—能力（Ability）—过程（Process），场景、意愿、能力与过程为协同共生管理模型的四大基本要素。

无论是在组织内协同共生场景中还是在组织外协同共生场景中，在协同共生意愿培育和协同共生能力构建的基础上，协同共生管理大体需要遵循“协同共生场景识别→协同共生行为执行与沟通→协同共生绩效评价与关系评估→协同共生价值分配→下一阶段协同共生提升与行为决策”的过程路径（见图5-1）。这个协同共生管理过程模型与我们在《协同：数字化时代组织效率的本质》中提到的协同管理的四环节（包括协同价值预期、协同价值创造、协同价值评价、协同价值分配）大体一致，并强调协同共生过程中的赋能、反馈、评价、分配与共同成长。

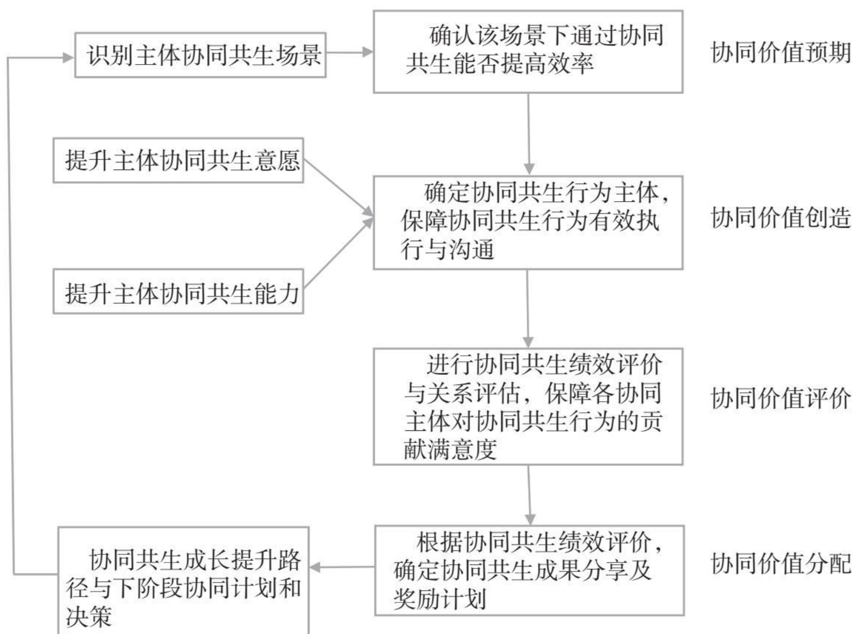


图5-1　协同共生管理过程模型

注：关于协同价值预期、协同价值创造、协同价值评价、协同价值分配，请参考陈春花，朱丽，徐石，等。“协同管理”价值取向基础研究：基于协同管理软件企业单案例研究[J].管理世界（增刊），2017：13-21.

首先，组织需要判断某一场景是否适合通过多资源调配或协同共生来提高效率。如果协同共生能提高效率，那么组织要先明确该协同共生过程所涉及的主体与资源。其次，在协同共生行为的执行与沟通过程中，所有个体在角色责任框架内开展工作，并相互支持。哈佛商学院教授艾米·埃德蒙森（Amy C.Edmondson）认为，坦诚沟通、合作配合、反复试验与深入反思是驱动协同行为成功的四个有效支柱。在协同价值创造中，各成员之间的互动协同存在不确定性，这时需要大家打破协同认知障碍，提倡集体讨论、反思及共同工作。当协同共生过程中存在冲突时，各组织成员需要激活“冷认知系统”[2]，要基于事实，深思熟虑后

再行动，并基于共同目标，倡导有效的分歧沟通模式。

协同共生绩效评价与关系评估是协同共生过程的一个关键环节，它是企业进行协同共生效率提升与持续合作的基础，也是协同共生价值分配的前提。为了更好地促进协同共生，组织要构建科学、系统的协同共生评价体系，全方位衡量各主体的价值创造，保障各主体在协同共生价值创造中的贡献满意度。企业可以评估组织内外协同共生水平，协同共生水平高的组织有一些共同特征。例如，对于组织内协同共生评价，最直接的判断标准就是集体绩效，当集体绩效较高时，组织的协同共生水平相对较高，其协同共生价值观也是组织文化的核心成分。对于协同共生水平高的企业，另外一些显著特征就是各组织成员能够顺利地进行共同决策，组织内外在更深、更广的范围内分享信息，组织成员相互信任、尊敬，组织鼓励所有成员发挥创造力，各成员愿意解决困难，以及所有成员对成本敏感、有明确的责任，等等。

对于组织间协同共生评价，组织间价值共创与经济绩效表现成为判断的直接标准。在这一点上，组织间协同共生评价的重点是，探讨组织间协同共生对于产业成本下降、新价值空间获取是否有利。同时，管理者通过沟通、激励等策略构建伙伴关系，构建组织间认同感、承诺感及信任机制，在这些方面表现好的组织，一般都呈现较高的组织间协同共生水平。例如，丰田设计了一个协同伙伴评价体系，用于评估潜在供应商，评估标准包括价格、合作经历、信任关系等，这样能在管理前端建立协同共生基础。丰田与合作伙伴的协同模式是以长期改进、共同发展为基础，在规划新产品时，丰田就会让供应商参与进来，后续的生产调度计划也对供应商开放，确保供应商能及时做出产品决策并获得合理的回报。而且，它与供应商共同改进，为供应商提供内部专家帮助、支持及落实管理实践。丰田还构建了协同共享的知识网络，并组建供应商协

会、问题解决团队及自主学习小组等，对供应链伙伴提供各种咨询服务，让其了解、学习丰田的管理与业务知识，利用信息技术促进知识在供应链之间的流动与共享，并提高知识共享的效率和实现共同知识创造。

同时，丰田会从可靠性、质量、创意、协作等维度长期评价所有供应商的绩效。它希望供应链合作伙伴能致力于成本削减，并参与其全供应链成本削减的目标计划。在危机处理上，丰田也有特别的响应结构，特别是针对生产部分的细致管控，它能快速联合供应链上下游伙伴，团结一致应对危机。

总体来看，丰田是以整体协同共生的视角对供应链进行管理，这种协同共生理念使得整个供应链形成“同心结构”。它们不但在技术体系、流程体系等方面紧密交织，更在社会文化体系上彼此相容，形成了协同共生的伙伴关系。供应商合作伙伴也成了丰田精益体系的核心组成部分，就像是丰田流程的外延部分。

当协同绩效产生后，需要进行协同价值分配。当协同共生创造价值后，一定要对协同共生行为进行奖励。协同共生分配体系按照利他主义与价值贡献进行分配，并协调价值空间，让共生成员获得协同共生成长中应有的回报，这样每一个成员都会致力于为创造顾客价值做贡献。微软构建的新价值体系就强调促进合作、帮助成长、奖励价值这三个协同共生维度，它要求员工时刻反思自己的贡献是什么，自己是否为他人的成功做出了贡献。海尔也关注协同共生价值的分配，在它所构建的工业互联网产业平台上，它极力推动社会资源协同创新，并对所创造的价值进行优化分配。当顾客价值得以实现后，产业链中价值创造的协同共生主体都能分得一杯羹，这也激励各主体持续地进行价值共创，并致力成为协同共生体。

最后，根据现有的协同共生状况，组织要确定协同共生成长提升路径与下一阶段的协同共生决策。在反复的协同共生试验中，组织会发现存在不少协同共生问题及可提升的空间。如果能进一步完善协同共生管理体系，则整个协同共生体会更有序、稳固。对于企业来说，协同共生管理体系往往是复杂的，但是，复杂体系中的要素与机制完善能使其获得较大非线性增长空间。一般来说，协同共生意愿、协同共生能力、协同共生过程中的行为执行与沟通、价值分配及共同成长设计是协同共生中的核心环节。管理者对协同共生意愿与能力负有很大的责任。张瑞敏曾对管理层强调："部下的素质低，不是你的责任，但不能提高部下的素质，是你的责任。"在张瑞敏的带领下，海尔通过"自主经营体""共赢增值表"及构建卡奥斯平台等管理实践，在协同共生意愿、能力及执行等各层面为员工提供了极大的平台赋能，整体协同共生力因此得以提升。

特别要强调的是，在数字化时代，需要通过数字技术平台实现协同共生成长，通过技术穿透保障协同共生能力及协同共生行为执行。数字技术框架与信息共享是协同共生管理的基石，它是组织内与组织间进行高效资源分享、信息共享与共同决策的基础。随着数字技术的发展，企业之间的联系愈发紧密，越来越多的企业成为生态网络组织。供应链也演变为供应网络，其中包括从采购、生产、运输到销售全过程所涉及的各企业和部门组成的网络。因而，企业需要构建以敏捷与智慧为核心特征的生态网络，关注通过数字技术来实现高效协同的共生战略。如百信银行（由中信银行与百度公司联合发起）执行"开放银行＋"策略，率先应用金融科技实现银行与商业生态连接的共生模式。在数字技术的支撑下，百信连接了人、信息和服务，促进了组织协同共生效率的提升与价值进化，朝着有序稳定的共生态迈进。

理解了协同共生管理过程模型后，下面我们分别来介绍协同共生管

理模型中的四大要素：场景、意愿、能力与过程。

[1]　此公式源于华生的行为主义理论，行为受客观刺激的影响，其公式为S—R（刺激—反应）。新华生主义也被称为新行为主义，其公式为S—O—R（刺激—心理加工—行为），用来表示人的行为模式。考虑到互联网时代的语言习惯，我们把“情景”一词确定为“场景”。

[2]　冷认知系统位于大脑前额叶皮层的中心位置，自控力与决策均出于此。

场景（Scene）

数字化带来企业成长场景重塑，使得协同共生价值实现的可能性变得更大。

如今，数字经济加速向各产业渗透，根据中国信息通信研究院的研究数据，2019年，全球产业数字化占数字经济比重为84.3%，全球服务业、工业、农业数字经济渗透率分别为39.4%、23.5%和7.5%。产业数字化使得组织成员面临更大的不确定性与新发展的可能性，由此需要展开共享协作的场景大大增加。

今天，企业处在更多场景中，不仅是线下转移到线上的场景变化，更重要的是原本割裂的场景联通联动起来。例如在体检中，通过数字化的连接，线下体检、体检报告、线上问诊与用药建议、社区店取药、效果跟踪等一系列环节可以无缝串联，形成完整的闭环“大场景”。这就将原本分散在体检、药店、保健品、线上论坛、健康监测硬件等领域的资源按照消费者需求的逻辑重新组织在一起，各个环节除了直接面对消费者，还能直接与其他环节发生协同互动。华为基于数字技术开发的智慧协同“新物种”IdeaHub就破解了远程医疗中“场景割裂、数据孤立”的协同困境。它成为远程医疗的技术底座，以病患为核心、数据联通为基础，全线打通了“院内急会诊场景”“院内预约会诊场景”“院外远程会诊场景”，形成多学科协同会诊的模式，在远程接诊、院前急救、手术示教、远程会诊、智能护理、远程培训、术后康养等场景的连接上真正做到了“医疗协同一张网”。[1]

亚马逊构建了Prime会员体系，用这一体系连接了一系列业务，如电商、流媒体服务、电子书、物流、AWS云、智能硬件等。对于用户来

说，每增加一个新场景的权益，就会提升系统内其他场景权益的边际收益，这样不同场景间就形成了联动，用户的黏性也随之增强；对于行业或企业来说，会员体系则重新定义了上下游的关系，创造了新的价值主张的空间，[2]扩展了协同场景范围。企业微信与OA服务提供商泛微合作，致力于为组织提供内外协同场景服务（包括组织内部员工的互联互通），使得内部员工能与外部供应商、渠道商以及客户或消费者等实现全方位连接，完成采购、销售、客户、项目、招聘等多种内外协同管理应用场景服务。通过连接微信的海量用户群，企业微信能为消费者传递有温度的服务。

2018年，马化腾在《给合作伙伴的一封信》中提到，移动互联网下半场，腾讯要做好“连接器”“工具箱”及“生态共建者”。马化腾提出，从2013年开始，腾讯的目的是成为一个更简单、纯粹的公司，成为与社会更适配的“连接器”。企业微信就是在这样一个大背景下产生的，它的价值定位是要打造一个高效连接器，无障碍连接组织内外的信息和资源，连接思维、创意与梦想。

连接背后的逻辑是协同，只有在有效协同模式下，组织才能更好地应用新技术、新方法及新商业模式来实现共生型组织中各个成员的成长。因而，企业微信解决的核心问题就是组织内外协同，即通过数字技术框架实现组织内外的目标融合、资源整合、能力分享及创新增长。所以腾讯的创始人马化腾说：“‘连接力’是对企业和社会产生更深远影响的第四种力量。”

通过对企业实践的观察和研究，我们发现构建协同共生场景需要做到以下三点。

第一，组织内协同工作场景与组织外协同价值场景。

在企业协同共生场景中，最基本的场景分为组织内协同工作场景与组织外协同价值场景。

组织内协同工作场景是组织边界内基于顾客价值实现的各部门、团队、个体之间的协作共享。例如，在组织中，基于数据和产品的联通，多个业务单元利用渠道交叉销售以创造顾客价值；职能部门赋能以支持业务部门实现顾客价值与组织战略；组织内员工通过数字技术框架进行在线协同办公、共享隐性知识（Tacit Knowledge），提升工作能力与顾客服务效率。这些都是数字化时代下组织内的典型协同场景。

我们发现，为了更好地提升组织内个体价值共创与协同效率，不少组织展开了组织结构变革，例如海尔的“自主经营体”、京瓷的“阿米巴模式”、华为的“铁三角”等，其核心特点就是激发个体的工作动力，并辅以匹配的结构支撑、资源与社会支持，最大限度地提高团队协同效率。

组织内协同的典型场景有：总部为下属单位确定价值定位，业务单元与业务单元的协同，总部职能部门与业务单元职能部门的协同等。对组织内协同场景的有效识别和管理，能让组织获得最大的边界内效率，而场景的信息化、数字化和智能化是突破传统协同管理效率的关键。

组织外的协同价值场景是跨组织边界的不同主体（包括外部组织与顾客）之间的协作共享。供应链管理是组织外协同的一个典型场景，供应链协同共生主要指“供应链成员间进行信息共享、资源共享、沟通交流，进行共同知识创造、联合决策，并目标一致地为客户提供更好的价值”[3]。学者们已探讨了供应链管理机制以应对协同混乱的供应链网络，包括经济契约实践、共同管理实践、供应链设计、关系管理、信息与技术分享等。经济契约是最为常见的协同管理实践方案，供应链伙伴们针对利润分享、奖惩以及成本与风险控制等签署具有法律效力的契约

文件。共同管理是指供应链成员共同计划、决策，它能较大程度地保障计划与决策的协同性。供应链设计主要指供应链的制度结构与顾客反应结构设计，它决定了协同体系对顾客需求的响应效率。关系管理则通过沟通、激励策略及培训等构建供应链合作伙伴关系。信息与技术共享是在供应链伙伴间，利用特定的数字技术框架，及时、准确地分享数据、信息和知识，这是企业间共同决策和高效协同的基础。这些协同共生管理机制，为供应链协同共生管理研究提供了重要的理论与实践基础。

同时，数字技术的快速迭代，促使协同共生管理模式在供应链场景效率提升上发挥越来越大的作用。因为数字技术带来的联通性，使原来以“链式结构”为主的供应链管理模式转化为以“网状结构”为主的管理模式，这一转变不仅体现在数据信息的互通上，更体现在人才、文化及创新的相互影响上。在今天的供应链管理中，很多公司利用数字化改造供应链以获得竞争优势，形成了多方协作的数字生态系统，从而能对客户期望的成本、响应速度及价值创造做出反应。

德勤在2020年发布的《拥抱数字化思维——在数字化供应链中连接数据、人才和技术》中称，数字化供应链将成为未来5年的主导模式。宝洁明确提出“成为全球数字化能力最强的公司”，它围绕市场变化构建数字化供应链体系，基于数据赋能实现全链路的协同，提高了供应链的柔性与灵活性。供应链数字化协同管理的实践，使宝洁获得了供应链整体的透明性、智能化和共享协同化。尽管新冠肺炎疫情带来了很大的冲击，但宝洁依然完成了2020年的财务目标，实现有机销售额增长6%。而且，宝洁的数字化供应链也为合作伙伴提供了价值增长，如帮助麦德龙实现华南大仓库存水平降低近40%，同时把货架有货率提升了2%。数字化使宝洁的供应链从模糊定性走向了精准定量，并最终实现“千场千链”，完成了多场景的需求服务。

企业微信则是通过价值连接与连通为客户构建组织内外的协同共生场景。企业微信创设的时间并不长，但它的成长轨迹却是数字技术加速应用与组织系统效率逐步释放的过程。微信在个人社交领域获得巨大成功后，其领导者逐渐意识到，企业也需要构建移动化的“社交圈”。因而，在微信的基础上，企业微信进一步探索了以企业为主体的生态链重构及工作重塑。2014年9月，微信发布了基于移动化的企业社交“微信企业号”。与此同时，阿里巴巴在同年12月也发布了专门针对企业用户的办公移动应用“阿里钉钉”。两种产品在企业界引起了较大的反响，移动协同办公的数字化时代随之加速到来。

2015年12月1日，微信发布了《微信企业号白皮书》，重点探讨如何重构“互联网＋”企业生态。微信企业号与微信服务号在重构企业生态链及提升协同效率中开始发力。一个典型的例子是，在传统的以定制类为主的家居企业中，客户往往需要通过实体店来发出请求，而微信服务号、微信企业号能让客户线上直接提交设计申请，系统根据地理位置、需求特征等将申请推送给合适的设计师，设计师通过微信企业号领取任务并直接与客户进行一对一沟通。用户根据与设计师的交互体验及产品对设计师进行评分。[4]

通过对企业微信的访谈，我们了解到，他们期望将组织各连接通路打开，使企业成为生态型组织、大数据组织。因为有着“连接赋能”的理念，他们希望连接更多的元素，包括企业内部的全部员工、企业外部的上下游（合作伙伴、科研院所、客户等），正是这些连接使得企业的经营管理活动与商业行为发生重构，使得组织有更大的概率实现管理变革与商业模式创新。

企业微信的数字化升级分为“三步走”。2016年4月18日，企业微信发布了第一个产品版本，它所做的第一个重要动作是将企业内部所有的

员工连接起来，完成连接的第一步。企业微信与众不同之处就在于与微信一致的用户体验，这是它带给客户的附加价值。为了更好地实现组织内场景中的协同，2017年6月，企业微信发布了第二个版本，这次主要连接办公系统并开放应用接口，这是连接的第二步。这两步主要关注了组织内效率，正如马化腾在2016中国（深圳）IT领袖峰会上所言，“企业微信是腾讯针对企业工作场景的重要产品，期望帮助企业大大提升工作效率”。这个阶段的企业微信致力于加强组织内部沟通与共享，其产品也大大消除了内部的信息不对称性。而此阶段与应用合作伙伴的连接主要服务于企业的办公需求。例如，Teambition创始人齐俊元提到，借助企业微信的力量，Teambition可以为用户提供顶级的服务，这帮助它获得了来自38个行业的付费用户。因为企业客户感受到熟悉的沟通体验、清晰的应用门槛及重要外部力量即企业微信的推荐，这形成了重要的组织内赋能。[5]当然，腾讯在提升组织内部效率的过程中，也一直思考如何利用企业微信提升组织外部协同效率。

在中国，基本上“人人都有一个微信ID”。而企业微信有潜力直接与这12多亿客户相连接，在数字化时代，这对企业来说无疑是一个巨大的、可挖掘的数据财富库，也是企业服务效率提升的“数据引擎”。张小龙曾强调，“企业微信如果定位为公司内部的一个沟通工具的话，我认为它的场景和意义会小很多，只有当它延伸到企业外部的时候，它才会产生更大的价值”。[6]

第二，在持续变化的环境下，企业还需要与外部技术伙伴、跨界业务伙伴一起打造协同共生场景。

知识能力和跨界协同是今天企业创新与成长的核心动力。与技术伙伴、跨界业务伙伴的协同共生能更大程度地激发企业的技术革新、产品迭代及企业知识系统更新，而且企业构建或加入多领域协同共生的创新

生态系统，能够提高企业创造高顾客价值的效能，以及为企业实现可持续发展奠定基础。但是，在寻求这种协同共生场景时，往往也会遇到一些难题，因为不是所有企业都能从合作中获得知识红利或协同共生红利。协同共生价值取决于彼此间协同共生理念的一致性、协同共生管理的恰当性，以及协同共生行为的执行度。在协同共生场景中，企业需要关注的重点是，外部技术或市场与内部研发的协同共生、外部伙伴业务与企业业务的协同共生，其核心是如何构建全新的价值创造方式并彼此共享。

2019年12月，企业微信举办了2019年度发布会，正式发布了企业微信3.0版本，完成了企业连接的第三步，即实现与外部的连接。企业微信的3.0版本一方面整合利用了私人微信号广泛普及的优势，另一方面又将私人生活与工作社交区分开，帮助个体设立了严格的“公私边界”，让员工能轻松自由地切换。同时，在这一阶段，企业微信致力于开放生态，与外部企业一起共生。

企业微信的产品与服务取得了较大的成效，这主要表现在成长速度、市场份额、合作伙伴等方面。截至目前，企业微信服务的行业已超过50个，超过250万家企业在应用企业微信，其中，超过80%的中国500强企业选择了企业微信，有6000万活跃用户在使用企业微信服务。在医疗与保险行业，企业微信覆盖了90%的前十强企业；在汽车、银行、能源领域，企业微信覆盖了80%的前十强企业。[7]此外，已经有超过17000家合作伙伴及超过450万个应用系统被接入企业微信生态，且企业微信已对外开放13类共231个API接口，为连接企业的人—事—物提供全面支持。可以说，企业微信为组织协同共生管理提供了典型范例。

第三，客户协同共生是变化最深刻的场景。

在工业时代，客户协同一般发生在企业的品牌宣传、售中与售后等阶段，此时产品或服务往往是固定的，客户或消费者从中获得的价值与参与感较为有限。而在互联网经济与数字技术的支持下，客户可以通过各种形式，广泛地参与企业的价值链活动，包括产品设计、研发支持、品牌宣传、销售等。企业能与客户形成动态的协同共生演化与价值共创关系，此时，价值主导逻辑是客户和企业双主导的协同共生逻辑，工业时代以企业为主导的供给方逻辑被淘汰。

在传统业务体系中，企业与外部组织及顾客之间的协同往往是割裂的，但是，数字技术的应用与工业互联网的发展，使企业拥有了更多的与外部合作伙伴及顾客直接协同的机会，这些不同主体被统一到同一场景中。如海尔主导搭建了卡奥斯平台，这是一个引入用户全流程参与体验的工业互联网平台。卡奥斯平台通过数字技术协同整合各行业资源，实现了物联网全流程的“超链接”与场景落地。例如，海尔的“三翼鸟”场景品牌可以覆盖衣、食、住、娱的生活需求，实现基于大规模定制的客户协同。在“衣联网”场景中，卡奥斯平台构建了基于物联网的衣物全生命周期智慧解决方案，囊括了设计、采购、生产、运输、仓储和销售等触达用户的服装设计、采购、生产、运输、仓储和销售等过程，以及触达用户的洗（洗衣机）、护（护理柜）、存搭（智能衣柜）、收（网器）等服务流程，将各主体与物通过数字技术整合在一起，为用户提供全流程的最佳体验。在“出行”场景中，卡奥斯平台改造了房车的设计流程，让顾客直接参与进来，并组成互联工厂、智慧家电、车联网、房车营地以及旅行爱好者的连接生态，形成由用户主导的个性化智慧方案。

我们再看看企业微信的一个客户案例，这是一家美妆行业的企业。在我们的访谈中，IT负责人强调，企业微信帮助完善了信息沟通模式、提升了场景管理效率。一方面，任一员工在企业内部发送的信息很快就

能传递到整个团队。在这一过程中，哪些人看到了，哪些人没有看过，都有很清楚的记载，而且这条信息可以作为待处理事项。这可以有效管理内部信息、提高沟通效率。另一方面，企业微信可以增加外部客户为好友。这使得这家客户更接近消费者，更了解消费者的需求。截至目前，这家客户4000个BA（Beauty Adviser，美容导购）已经有50多万个外部联系人，并且有客户不断地加进来。将外部客户加入企业微信的做法，可以有效避免因员工离职而造成的组织客户流失，因为组织客户存在于组织的企业微信通讯录中而不是员工的个人通讯录中。

基于场景管理，客户借助企业微信获得了大量信息用于管理变革及效率提升。一个最典型的应用是食堂的扫码就餐。据客户IT负责人介绍，“每个工人在工厂就餐时，必须用企业微信扫码，这样就可以很清楚地知道，每天有多少人吃饭。通过扫码就餐我们发现了很多问题，有助于工厂人力资源部、稽核部开展工作，也提升了组织的运营效率”。当然，外部客户利用企业微信进行场景管理的例子还有很多。

企业微信构建了组织内外信息流动的高效模式，在组织内形成了开放而具有弹性的内部协同，在组织外也努力促成以顾客为导向的外部协同。我们认为，组织内外协同的核心基础之一就是信息的高效流动与分享。而信息高效流动与分享的价值主要体现在两个方面。其一，消除不同主体间由于缺乏联系而产生的信息不确定性。无论是互联网、物联网还是区块链，都提升了主体接触信息的概率，也降低了各主体在生产、交换等活动中的信息不对称及不确定性。其二，消除认知理解上的不确定性。信息有统一的“语义”与“表达”，各主体能基于相关信息做出准确的认知判断。而且，信息的流动能促进主体之间持续的认知与反馈，这可以帮助消除主体难以达成共识而产生的不确定性。企业微信的数字化技术框架能较好地整合企业内外部各主体，让每一主体都能进行高效率

的信息处理与流转，进而带来越来越高的协同创新绩效。

企业微信和海尔的实践带给我们很多启发，也让我们更深地感受到：数字经济来临后，企业成长与价值创造的场景被重塑，各主体之间的联通与协同大大增加。通过数字技术的穿透，很多企业把企业外部成员设计到企业共生战略与实践中，形成全新的发展场景。协同共生场景中的关键词不再是命令和权力，而是共同进化，集合彼此智慧，利用数字技术和市场变化找到新的成长可能性。

[1] 生物谷.华为破除远程医疗“场景、数据、协同”三壁垒的具体路径[E/OL].（2020-1127）.https://new.qq.com/omn/20201127/20201127A0DRLG00.html.

[2] 陈春花，廖建文.重新认知行业：数字化时代的生态空间[J].哈佛商业评论（中文版），2020（2）：132-139.

[3] Cao M，Vo n d e r e m b s e M A，Zhang Q，et al.Supply chain collaboration:conceptualisation and instrument development[J].International Journal of Production Research，2010，48（22）：6613-6635.

[4] 简道云.微信企业号的五个典型案例分享[EB/OL].(2015-07-26).http://blog.sina.com.cn/s/blog_14d40ba9a0102vmxm.html.

[5] Teambition创始人齐俊元：企业微信给予合作伙伴三大赋能[EB/OL].(2017-12-22).http://www.sohu.com/a/212099222_260069.

[6] 企业微信：做好连接的本分[EB/OL].(2019-01-14).https://www.sohu.com/a/288972880_505310.

[7] 张宁.企业微信的“快”与“慢”[EB/OL].(2019-12-25).http://finance.sina.com.cn/chanjing/gsnews/2019-12-25/doc-

iihnzhfz8093985.shtml.

意愿（Desirability）

意愿是组织内外高效协同共生的基础。在巴纳德（Chester IrvingBarnard）提出的协作系统概念中，他把协作意愿作为正式组织的三个基本要素之一。[1]在他看来，协作意愿（Willingness to Cooperate）是指“组织成员对组织目标做出贡献的意愿”。我们沿用其定义来理解意愿的内在价值。在协同共生论中，从本质上而言，协同共生意愿既指成员在组织内为实现目标协作与交流的意愿，也指基于整体目标而达成的跨组织交流、分享共生价值的意愿，更暗含了组织内外各成员对自身目标的追求意愿。

所以，在协同共生管理模型中，协同共生意愿就是指组织内外成员对整体目标做出贡献的意愿。

协同共生意愿本质上是动机问题

个体为什么愿意对组织目标做出贡献？这主要源于组织与个体就满足感做了“交换”。如果组织不能给个体带来满足感，个体其实不会愿意做“交换”，也不会愿意去主动协同。培养和激发协同共生意愿，需要挖掘意愿背后的动机与个体目标。理论研究表明，人的动机可以细分为很多不同类型。[2]它们通常被归为两类：外部动机与内部动机。外部动机是基于外部奖惩、控制等决定个体行为的驱动力，内部动机是自发的、驱使自己从事某种行为的内部力量。外部动机关注外在因素，如奖惩、规则等，在此动机作用下，个体展现的多是服从行为；内部动机关注工作、行为本身，重视乐趣和自主，在该动机驱动下，个体会对自身行为赋予更多承诺，产生主动性行为。

华为虽没有直接考核员工的动机，但在激发个体协同行为的内部动机与外部动机上做了有效的激励设计。在外部动机方面，华为制订了员工持股计划，基于个体业绩考核和持续贡献的价值进行分配，坚持“按劳取酬，多劳多得”原则并实现淘汰制，这使得华为在外部奖惩上保障员工能获得与其对组织贡献相匹配的利益或惩罚；在内部动机方面，华为让员工保持“饥饿感”“危机感”和“使命感”，激发他们主动工作与努力奋斗。高层管理者对企业的成长和长期发展做出贡献，中层管理者对企业的稳定和效率做出贡献，而基层管理者对企业的成本、质量和短期效益做出贡献。因而，任正非强调，对基层员工，要唤起他们对奖金的渴望、对股票的渴望、对晋级的渴望、对成功的渴望，激发他们工作的企图心；对中层员工，要让其追求不懈改进，提升工作的主动性，保持工作的稳定性和组织高效率发展；对高层员工，通过轮值CEO制、评定公司“蓝血十杰”“明日之星”及首席专家头衔等来强化其使命感，激发他们工作的内在动机。在工作设计上，华为非常强调授权并“让听得见炮火声的人去做决策”，这些举措都是培养内在动机的核心。

事实上，由于人具有社会属性，个体在行为过程中会基于社会角色、主流价值观等因素而行动，这些社会属性甚至会内化于个体价值观中，所以我们还需要关注内部动机与外部动机之间的较为复杂的影响或转化关系。理论界发现，持续的外部驱动力（如外部奖励、强加目标、监督评价等）会通过削弱人类的三种基本心理需要（包括自主的需要、能力的需要和联结的需要）而损坏个体的内在动机，并让个体失去主动探索与学习的动力。

依据自主性在动机中占比的提升，自我决定理论的奠基人、开创者爱德华·德西（Edward L.Deci）和理查德·瑞安（Richard M.Ryan）提出，外部动机可以分为外部调控、内摄调控、认同调控和整合调控这四

个类型，[3]外部动机与内部动机、“去动机”共同构成了个体的行为动机连续体（见图5-2），这为协同共生理论研究与实践管理提供了基础范式。在连续体上，内部动机是高度自由和自我决定的，而外部动机是部分自主和外部驱动的，去动机则是无意愿状态。这一动机框架为激发协同共生意愿或行为提供了理论依据。

这些有关意愿的研究启发了我们，我们把研究的个体延伸为组织间的个体成员，来探讨协同共生意愿。

综上研究让我们认识到，只有充分激发个体的内外部动机时，才能诱发个体产生更高的协同意愿与绩效。如果要提升个体的协同共生意愿，最有效的做法就是培育个体的内部协同共生动机，并通过适当的外部刺激来提升其协同共生意愿。在管理实践中，我们一方面要确保给予组织成员基本的物质激励、资源支持，以提升个体能力所需要的满足感；另一方面还需要消除那些控制性的奖励，增加信息性的反馈或奖励。同时，在个体协同工作中，组织或管理者可以对工作进行再设计，让工作变得有趣和高自主性，并及时为组织成员提供社会性支持，这能增强个体协同共生的内在动机，满足个体对能力、自主与联结的需求。协同共生意愿培育的核心是充分激发组织中个体协同共生的内在动机，让组织协同共生文化、协同共生制度或机制等外部力量能逐步内化为个体内在动机的一部分。

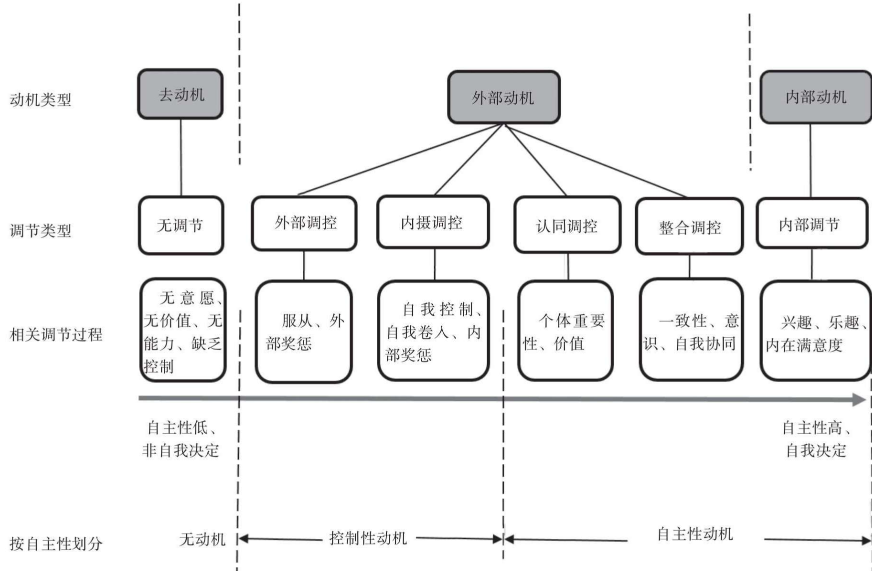


图5-2　自我决定理论中动机的连续体与典型特征

资料来源：参考调整自Ryan & Deci（2000）。

如何培育、提升协同共生意愿（见表5-2），巴纳德采用诱因与贡献逻辑进行了解答，即组织协作共生体系如果要正常运转，就需要满足“诱因≥贡献”。诱因既可以是物质因素，也可以是精神因素；贡献是个体为组织目标做出的努力与牺牲。当组织成员在集体行动中其个体需要或目标得到满足时，个体工作就是有效率的，而整个协作共生系统也会更有效力。对应动机分析框架，我们需要解决的关键问题是，组织提供的诱因要能形成促进个体协同共生行为的外部动机和内部动机。

表5-2　组织内外的协同共生意愿提升路径

	意愿下的动机类型		关注点	典型管理理念、实践及方式
协同意愿	去动机		组织个体意愿不足、能力不足	共生型战略执行 一致性语境构建 工作意义感塑造 团队认同感提升 信任氛围建设 领导协同共生力打造
	协同共生内部动机		内在兴趣与自主性	
	协同共生外部动机	外部调控	满足组织个体的自主需要、能力需要和联结需要	协同共生价值分配 制度机制设计 领导协同共生力打造
		内摄调控		
		认同调控		
		整合调控		

价值目标认同是关键

当在协同网络中建立起高效耦合、互动机制及目标规范机制时，网络中的各主体形成较强的承诺、信任感与危机感等内外部驱动力，就会有更大的协作共生意愿和相应的行为。高效耦合互动的核心是基于顾客价值的协同共生战略，数字技术使企业与顾客之间产生了更广泛的连接，当企业能快速满足或者创造顾客需求时，它会向拥有“强链接”能力与高效柔性价值网结构的共生型组织靠拢。这类组织在发挥高效协同共生力的过程中有一个共同特点，即以为用户更好地服务为战略共同目标，并通过实现顾客价值促进组织成员的目标达成。

当各主体在目标方向上达成一致，感知到完成整体目标有助于实现自身目标时，就会形成目标认同感，并因此产生主动协同共生的心理基础。华为、腾讯、阿里巴巴等领先企业的管理实践也表明，建设协同共生目标体系，构建组织间分享、交流的技术平台，能够获得协同共生的价值。理论研究与管理实践都证明：当组织实现协作时，组织就具有“有效性”；当组织成员的个体意愿、个体目标满足程度较高时，组织的“能率”较高。组织要达到的理想状态就是实现高有效性和高能率。

从管理的视角来看，问题的焦点都会落在领导者身上，领导者对于协同共生绩效影响甚大。特别是在组织变革与冲突管理中，协同共生意愿的达成是管理者促进转型与解决矛盾的关键。领导者需要关注如何让自己真正具有领导者的权责，如何把不同意愿的组织成员联合起来并形成集体行动的内在动力。约翰·麦斯威尔（John C.Maxwell）指出，领导力无关头衔、地位与组织结构图，而是一个生命影响另一个生命的过程。领导者展现的一切都深刻影响着员工和整个组织，他的协同共生观念、协调行为以各种无形或有形的方式都影响着其他个体。

巴纳德在《组织与管理》一书中明确提出，经理人进行协调是有效领导行为的必备条件。亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）也认为，成功的管理者需要具备“练达维度”和“协作维度”。[4]即领导者需要时刻跨越边界、文化来工作，需要维持组织内外的信息交流以保持高效协同。在《激活组织》一书中，我们提出数字化时代的领导者新角色，认为对组织领导者的新要求是，他也要学会成为被管理者，让自己能在不同的组织新组合中胜任新的角色，[5]这为领导者融入企业外部构建共生体奠定了基础。在组织内部，领导者的新角色也同样可以帮助其提升内部动机，进而产生更高的协同共生意愿。领导者的协同共生意愿更是通过示范行为的“涟漪效应”渗透到整个组织成员的认知中。

微信领导人张小龙赋予了企业微信鲜明的文化特色。张小龙曾总结，微信的四个核心价值观就是关注用户价值、让创造发挥价值、产品“用完即走”、让商业化存在于无形中。[6]这里所体现的就是高效为客户创造价值，因而，企业微信秉持“人即服务”的理念。这一理念体现的是，使所有组织成员都能成为企业服务客户的窗口，而且是基于认证的、有可靠背书的服务。[7]

企业微信通过开放应用接口，连接各生态伙伴，提供服务场景与技

术。企业微信致力于为客户创造价值，坚持生态开放原则，任何服务商都可以利用企业微信平台向企业客户提供SaaS应用、定制化服务。目前，微软、致远互联、Teambition、中控智慧等优质的软件商已加入企业微信生态。企业微信也能让企业开发整合属于自己的应用与连接服务，如一家农牧企业成功利用企业微信平台实现了集团内部管理系统以及工厂设备的连接。正是因为这些连接，这家企业获得了整体性、移动化的解决方案。

化妆品企业用企业微信连接顾客，发现利用企业微信与顾客沟通的服务能展示更专业的BC（美容顾问）形象，这也提升了顾客的复购率。更重要的是，通过数字化方式与外部客户协同，企业微信帮助企业将客户相关信息沉淀在企业侧，使之成为整个企业的数据资产，这些数据亦是企业进行管理协同创新的重要源泉。一家商超百货集团在利用顾客数据资产这方面走得相对较远，高效地为顾客提供优质的数字化购物体验。基于企业微信，它通过“百货移动BI（Business Intelligence，基于移动终端的智能数据分析）”实时掌握门店的运营数据，并根据数据分析及时调整运营策略。而且，企业微信使得巡店管理的流程得到极大优化，流程数据可追踪，门店管理效率也大大提升。总之，企业微信使组织与外部客户进行连接，让企业与客户发生充分的互动与协同，以更好地帮助企业实现顾客价值。正如张小龙所说，“让每个员工可以直接提供服务。而在这样的方式中，顾客的忠诚度是很高的。”[8]

[1] 巴纳德认为，正式组织是有意识地协调两个以上的人的活动或力量的协作系统或体系。

[2] 张春虎.基于自我决定理论的工作动机研究脉络及未来走向[J].心理科学进展，2019，27（8）：1489-1506.

[3] 在自我决定理论研究中，外部调控（Externally Regulated）指个体

展现某种行为是为了达成外部需要，如获得奖励或避免惩罚；内摄调控（Introjected Regulation）指个体理解、接纳外部规则，但并不完全接受外部规则，做出某种行为是为了避免焦虑、愧疚，或者为了提高自尊，个体在这类动机中的总体感知仍受外部约束和限制；认同调控（Regulation Through Identification）指个体认为行为或外部调节是有价值而且重要的；整合调控（Integrated Regulation）指外部规则已完全内化为个体的一部分，跟个体的价值观和需求一致，但它还是属于外部动机，因为行为起因还是为了获得特定结果而不是纯粹乐趣。参考Ryan R M，Deci E L.Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation，social development，and well-being[J].American Psychologist，2000，55（1）：68-78。

[4] 明茨伯格.明茨伯格管理进行时[M].何峻，吴进操，译.北京：机械工业出版社，2010.

[5] 陈春花.激活组织[M].北京：机械工业出版社，2017.

[6] 腾讯大学.张小龙：微信四大价值观[EB/OL].https://daxue.qq.com/content/content/id/2321.（“用完即走”是指一个好的产品不是黏住用户，而是尽量让这个用户离开你的产品。这与传统的用户黏性思维截然不同，它告诉我们，产品应该是服务于客户，而不是让客户有产品依赖症，要合理地使用产品，要了解“除了微信，还有生活”。）

[7] 懂懂笔记.张小龙给企业微信定了一个方向：人即服务[EB/OL].(2019-01-15).http://www.sohu.com/a/289228860_134438.

[8] 微加云.张小龙的“4小时”，关于企业微信的重点全在这里[EB/OL].（2019-01-21）.https://www.51vj.cn/news/detail-747.html.

能力（Ability）

要想取得较好的协同共生绩效，组织成员必须具备相应的协同共生能力。有意思的是，一些学者直接将组织协同定义为一种能力，如蒂姆·佩蒂特（Timothy J.Pettit）和他的同事认为，协同共生能力是一种与其他主体高效地共同工作的能力。目的是获得彼此所期望的利益，并共担风险。[1]

协同共生能力能帮助个体、团队及组织外成员寻找提高工作效能及促进新知识产生的更高效程序，可以提升各主体在战略、战术及运营层面上的共同决策效率，因此，协同共生能力的好坏，最终决定了协同共生的收益。从长远来看，组织具有强大的协同共生能力，才能真正提升企业的竞争力与持续生命力。今天的组织，一定要有能力协同多样性，并确保不同成员、不同功能、不同平台在同一个目标框架下共同工作。

战略是一个协同共生价值的能力模型

在工业时代，企业战略围绕着竞争和资源展开。到了数字化时代，战略不再是一个竞争模型或资源模型，而必须是一个能力模型，且是一个构建协同共生价值的能力模型。数字技术带来的环境不确定性，使得企业无法像在工业时代那样明确自己的竞争对手，也无法以独占资源来获得竞争优势。对企业而言，组织需要的新战略，也是一种新能力，以应对不确定性。这一新的能力，包括强链接能力、构建柔性价值网与共生逻辑。[2]强链接能力，在企业内部表现为开放的、社区化的组织形态，在企业外部则表现为以顾客为核心的相互连接的价值共同体。构建柔性价值网是指企业以顾客为中心，快速组合相关伙伴，高效满足顾客

的需求。构建共生逻辑则是指企业通过共同成长设计，创造更大的价值空间，从而获得价值分享的新机会。

数字化提供了协同创造价值的新方式，一些领先企业利用数字技术创造了组织内外开展协作共生的新方法，以提高价值网络的透明度、分享度。为了满足业务的独特需求，它们堆叠和融合多元技术。例如，华为在数字化领域深耕细作，在企业业务中践行“平台＋AI＋生态”战略，提出针对消费业务领域的“1＋8＋N”全场景智慧化生态战略。这些战略都是以协同、共生网络为核心特征，实现多主体的价值共创共享。在协同共生过程中，华为开发或使用的华为云WeLink、企业智慧屏、CloudLink协作智真系列等数字技术产品，成为其进行高效率协同治理的关键。可以预见，数字技术让组织网络协同治理成为一种常态。截至2018年底，华为已与211家世界500强企业、48家世界100强企业形成数字化转型的合作伙伴关系。也正是华为协同共生价值的能力模型——华为战略，帮助华为成为全球领先的企业。

三种机制构建组织内协同共生能力

通过对领先企业的观察，我们发现，很多企业都是通过流程机制、沟通协调机制与能力获取机制来提升组织内协同共生能力的（见图5-3）。下面我们来分别讨论这三个机制。

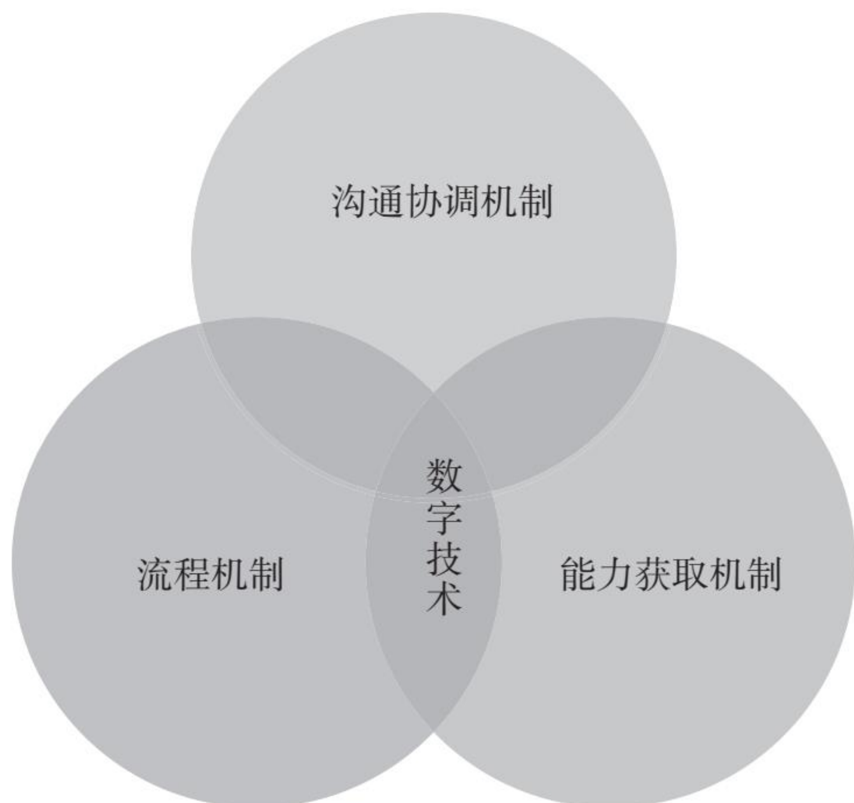


图5-3　组织内协同共生能力构建关键要素

根据我们对协同共生能力的研究总结与实践分析（见表5-3），协同共生能力包括对内协同共生能力（主要是内部沟通协调能力）与对外协同共生能力（包括顾客关系维系能力、战略伙伴关系维系能力、外部协调能力等）。总体来看，协同共生能力是指基于组织的既有资源和能力，通过协调组织的活动，取得组织绩效的能力。[3]

表5-3　企业协同能力研究及其主要观点

研究维度	代表人物	主要观点
企业对内协同能力：内部沟通协调能力	Henderson & Clark（1990）	协同失败会降低企业适应外部竞争环境的能力
	Simonin（1997）	企业把协同经验转化为能力，并在能力的作用下，将协同经验内化为组织或是个人的协同能力
	Ramaseshan & Loo（1998）	沟通有助于改善双方的协同知觉，有利于协同能力的提升
	Day et al.（2000）	协同能力包含流程调整、流程整合的组织内部管理能力
	Gataldo et al.（2006）	可通过设计一种快速反应的新机制来提升协同能力
企业对外协同能力：顾客关系维系能力	Dick & Bau（1994）	顾客关系是企业正向协同能力的体现，可以获得顾客忠诚度和满意度
	Rajendra，Srivastava & Fahey（1998）	顾客关系是企业的无形资源，是无法被模仿的，是企业协同能力的着力点
	Day et al.（2000）	协同能力包含与顾客相关的知识和技能
	Hooley et al.（2005）	支持企业协同能力的因素相互作用，形成的非模仿性的隐形资源
	Rapp et al.（2009）	顾客关系带来的协同能力与企业竞争优势正相关
企业对外协同能力：战略伙伴关系维系能力	Powell（1987）	战略伙伴关系能使企业在新技术获取、共同研发产品、新领域占领、共担风险方面获得独特能力
	Mohr & Spekman（1994）	战略伙伴间协同是一个非常复杂的动态过程，协同能力在过程中起导向作用
	Mentzer et al.（2000）	战略伙伴会伴随时间的推移，通过形成价值观、固化规则、心智模式等，带来彼此协同能力的进一步提升

（续）

研究维度	代表人物	主要观点
企业对外协同能力：外部协调能力	Monge et al.（1998）	沟通可以增加联盟网络的弹性，协同能力有助于向联盟群体利益方向发展
	Kraut et al.（1999）	协调活动考察企业和供应商之间的协同能力，是非正式的人际关系管理能力
	Fang et al .（2007）	供应商和跨国集团的信息交流和密切联系，是协同机制或是能力在起作用

资料来源：结合Day et al.（2000）[4]、汪延明（2015）[5]和协同相关文献整理所得。

对内协同共生能力的内在机制研究层面包含流程机制、沟通协调机

制和能力获取机制。流程调整、流程整合的管理能力，可通过设计一种快速反应的流程机制来提升。沟通有助于改善双方的协同知觉，有利于协同能力的提升，这是沟通协调机制的内涵。对内构建协同共生能力，是要将协同共生经验转化为能力，并在能力的作用下，将协同共生经验内化为组织或个人的能力，这是组织成员能力获取机制的关注点。例如韩都衣舍构建了协同共生的“大平台＋小前端”的赋能体系。在多变的客户需求环境下，韩都衣舍构建了“小单快返”“三人小组”等机制，在公司内部根据用户需求组建若干品牌小组。品牌小组属于“小微组织”，其他部门属于服务平台，为小微组织提供资源支持、服务输出、价值评估和迭代提升等赋能服务。可以说，服务平台是小组背后强大的支撑体系，保证小组高效地满足客户需求。而且在小组之间，若干个小组组成一个“相互独立又相互协同”的网络协同体，这是其组织网络化和智能化管理的基础。韩都衣舍基于工作管理的流程调整或组织设计，确保高效赋能。

企业微信则以“信息效率是企业生产效率的重要变量”为核心认知，拓展业务价值逻辑，致力于解决多场景的信息流动与连接问题，实现立体式“网状”信息流动模式。

影响组织间协同共生能力的三个典型路径

在组织间协同共生管理中，有三个影响协同共生能力的典型路径需要关注（见图5-4）。[6]

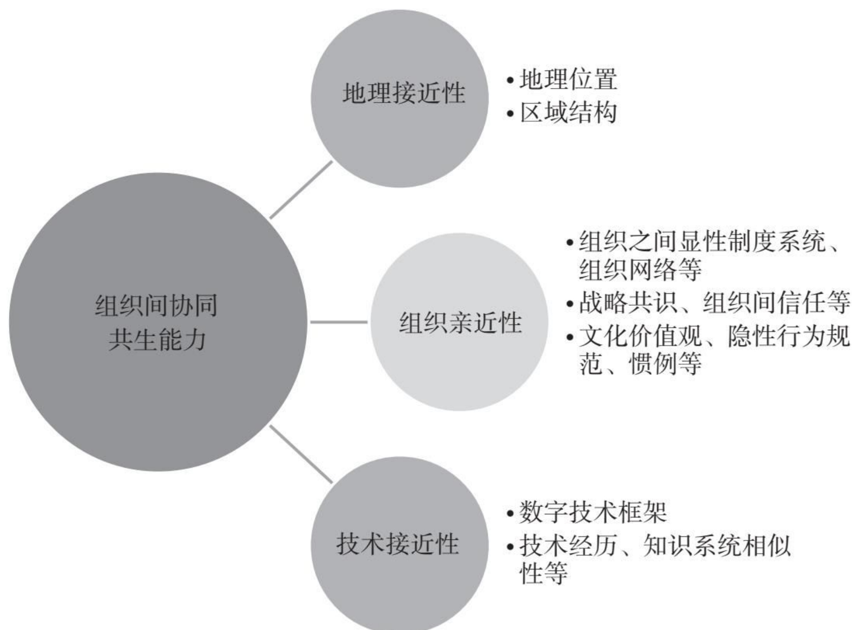


图5-4　组织间协同共生能力的三个影响路径

其一，地理接近性（Geographical Proximity）。组织间的频繁互动有利于组织的知识创新，能有效降低组织对固有经验的黏性和路径依赖性。地理接近性一般是指组织间物理距离的远近，与两者的地理位置及相对的地理区域结构有关。它是影响组织间直接交互频次的一个尺度。研究者认为，较高的地理接近性促进了组织间面对面的交流（包括计划的和偶然的），这可以促进知识转移和创新；较低的地理接近性不利于隐性知识的转移与共享。同时，研究也表明，在基础知识和隐性知识的生产过程或谈判过程中，地理上的近距离对组织间协同显得尤为必要。当然，数字技术框架下的沟通和共享能力大幅度降低了地理接近性对于组织协同的影响，组织可以根据实际情况选择不同价值的伙伴。

其二，组织亲近性（Organizational Proximity）。组织间协同共生能力的强弱还取决于组织亲近性，即组织之间显性制度系统、组织网络、战略共识、组织间信任、文化价值观、隐性的行为规范、惯例等相

似的程度。组织亲近性不仅包含正式制度系统的相似性，也包含组织认知风格、文化系统及社会关系结构的相似性。正式制度系统帮助组织间构建伙伴关系，确保组织员工以协同的力量去执行流程与规范。当组织之间共享一套信念和话语体系时，彼此间的沟通交流会更顺畅，也能最大限度地降低彼此间合作的不确定性。因此，在高组织亲近性的企业网络中，组织之间更容易相互理解，也更容易形成认同感与默契。这种认同感与默契使得组织更容易形成一种知识整合与创造能力，在彼此的互动中更易传递隐性知识与非标准化的资源。可以说，高组织亲近性是组织间构建高效率协同网络、进行联合知识创造的前提。海尔小微企业的“小块松散组合”式组织模型设计，就是利用了“组织亲近性”。海尔的组织模型设计使得各小微组织都具有以用户为中心进行自组织的亲近性，海尔通过平台化、授权、目标分解等统一管理，使小微组织间可以根据用户需求自主协同与创新。在海尔，小微组织内与小微组织间都具有高效率的协同，已形成了一个共同创造价值的生态圈。

其三，技术接近性（Technological Proximity）。技术接近性不仅指各组织采用相似的数字技术框架，还指不同组织成员具有类似的技术经历或知识系统。技术接近性主要是指技术经历与知识基础的共享情况，它是企业知识协同管理的基础，本质上是基于技术或知识系统的异质性与互补性，实现企业对外部知识的吸收与企业创新。技术接近性通过组织吸收能力来影响组织协同创新，当组织间的技术接近性较高时，组织成员才更容易吸收、转换对方的知识。它通过技术协同使组织获得更为丰富的知识资源，并通过异质性知识的互补、融合产生创意与概念框架。对外协同能力的获得主要通过共享的技术规则、规范和结构等实现。

在数字技术的冲击下，地理接近性、组织亲近性及技术接近性这三

个主要影响路径也更容易互相影响。例如，高技术接近性的企业更容易形成高组织亲近性，而在数字技术的加持下，低地理接近性对组织协同的负面影响进一步降低。

我们还要强调以下一些需要关注的现象。组织间协同共生是一种基于合作的组织间关系，这种关系模式是组织通过持续沟通获得确认的，它的维系并不依赖于传统市场与层级控制体系。[7]如果组织网络中有组织通过市场权力或合法权威来建构组织间关系，就无法产生真正的组织间协同共生。企业可以追求自己在协同网络中的专业权威和地位，但更重要的是分享权力，与其他主体构建相互平等、既独立又协作的协同共生关系。学者们发现，组织间的协同共生是一种互惠互利的关系，而且多方之间有明确的角色与权责界定，以实现共同的组织目标。

事实上，在组织协同共生管理中，协同共生能力构建有明显的层次性，协同共生能力受不同层次的要素、结构等影响，最终推动组织整体形成稳定或有序的协同状态。要构建组织内协同共生能力，在数字技术的穿透下，企业需要做好沟通协调机制、流程机制与能力获取机制的制度安排。只有这三个机制被设计出来并得到运用，组织成员才更有机会和能力去贡献、分享和整合显性与隐性知识，才会促进组织内协同共生能力的提升。当在地理接近性、组织亲近性与技术接近性上有较高的一致性时，企业才能更高效地与企业网络中其他企业构建长期协作的关系，这时，企业间的信任度会提高，企业的协同共生能力与效率也会提高。

对企业微信的相关实践研究，让我们可以了解构建组织间信任的新能力。跟随组织内、外协同分类阐述的逻辑，我们也从这两个方面来认知信任，即组织内信任与组织间信任。

组织内信任是组织内部的个体、团队、部门等主体之间关于“收益损失”衡量的心理状态。当主体预期对方能带来积极收益且利益侵害或损害较少时，就会有较强的信任感，反之亦然。

组织间信任是一个组织基于相关信息做出的关于对方组织是否可信的判断，是组织成员共同拥有的对另一组织的信任感知，而不是个别成员对另一组织的信任或个体信任的简单叠加。[8]

此外，我们要延展到另一个非常重要的维度，即顾客信任。组织的核心目的是实现顾客价值，而顾客信任是顾客对企业整体品牌、产品或服务等的认同与信赖，顾客信任是顾客消费行为与顾客价值得以实现的前提。一般来说，在顾客满意度被不断强化后才形成顾客信任的基础，顾客信任包括三个维度，即认知信任、情感信任与行为信任。认知信任、情感信任与行为信任是层层递进的关系，最开始形成的是基于产品或服务的认知信任，是顾客对产品或服务能否满足个体需求而做出的认知判断。当产品或服务被使用后获得持续的满意度，则形成情感信任。而情感信任发展的高级阶段是行为信任，当顾客非常依赖企业提供的产品或服务时，就会在行为上表现出长期的重复购买。

建立信任是组织寻求协同效率的关键。除了信任方与被信任方的具体特征、组织的契约体系设计等影响着组织内外信任构建的要素外，信任还有一个重要的来源，就是技术保障。当然，我们也要理解技术的“双刃剑效应”，它既能促进信任，又能轻易破坏信任。企业对技术的应用要致力于构建并保障信任，应做到以下几点：一是保障数据的安全和透明，如何使用数据都要事先说明，不要泄露数据；二是通过技术给顾客带来实实在在的高价值效用，包括实时就客户建议与需求进行反馈、及时提供承诺给消费者的产品或服务等；三是选择合适的技术框架实现不同场景的信任升级；四是通过技术反哺提升组织信任氛围与文化价值观

（见图5-5）。

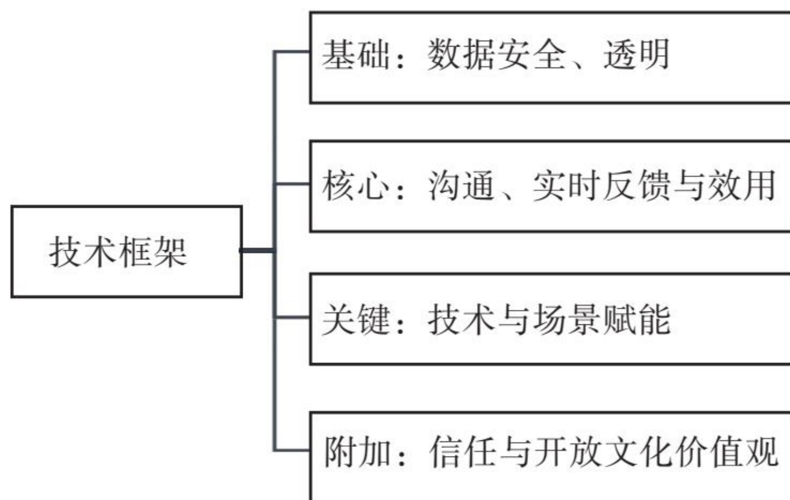


图5-5　使用技术框架保障信任的要点

企业微信选择了基于数字技术框架保障组织内外信任的方式。它不但持续性地发布《企业微信安全白皮书》，详尽说明数据的产生、传递、使用、存储、销毁、安全审计等问题，还致力于满足客户需求与信任提升。

企业微信负责人黄铁鸣表示，“未来，企业微信与微信生态会更紧密地结合，连接支付，连接小程序，输出更多能力以满足更丰富的企业使用场景”。可见，企业微信会通过更广泛的技术框架与应用，增加合作伙伴对于未来价值获取的期望。

[1]　Pettit T J，Croxton K L，Fiksel J.Ensuring supply chain resilience:development and implementation of an assessment tool[J].Journal of Business Logistics，2013，34（1）：46-76.

[2]　陈春花，赵海然.共生：未来企业组织进化路径[M].北京：中信出版社，2018.

[3] Day G S.A two-dimensional concept of brand loyalty[J].Journal of Advertising Research，1994（9）：29-35.

[4] Day G S，Schoemaker J H，Gunther R E.Wharton on managing emerging technologies[M].New York：John Wiley&Sons，2000.

[5] 汪延明.产业链信任治理：基于技术董事协同能力的视角[M].北京：经济日报出版社，2015.

[6] Knoben J，Oerlemans L A G.Proximity and inter-organizational collaboration:a literature review[J].International Journal of Management Reviews，2006，8（2）：71-89.

[7] Hardy C，Phillips N，Lawrence T B.Resources，knowledge and influence:the organizational effects of interorganizational collaboration[J].Journal of Management Studies，2010，40（2）：321-347.

[8] 刘超，陈春花，刘军，等.组织间信任的研究述评与未来展望[J].学术研究，2020（03）：95-104.

过程（Process）

协同共生过程是培育并维持组织成员持续协同共生行为的过程。

如果说协同共生意愿主要解决的是对组织成员自主性的需要，协同共生能力主要解决的是构建能力的需要，那么协同共生过程主要解决的则是组织成员反馈（feedback）和联结（relatedness）的需要，使在协同共生过程中给予组织成员支持与帮助的需求得到满足。

协同共生本质上是一个过程。

在具有影响力的协同研究专刊上，一些学者如芭芭拉·格雷（Barbara Gray）、弗朗西斯·韦斯特利（Frances Westly）等认为，协同就是一个过程，在这个过程中，不同主体能超越各自特有的缺陷，充分利用协作主体间的多元性与差异性，共同参与并提供建设性的问题解决方案。[1][2]在企业实践领域，企业间很早就展开了对协同共生模式的探索，并获得了共同管理的有益协同经验。

沃尔玛与宝洁曾经组成几十人的专门协同工作团队，他们来自不同的职能领域，共同进行团队合作的策划与执行。团队共同构建了JIT（准时制）自动订发货系统、电子财务转账系统等，并构建了基于信息系统的战略合作关系与管理模式。这种模式使得沃尔玛和宝洁不但彼此共享信息，还共同讨论营运监控及利润分配策略等，并在执行上通力合作取得绩效，最大限度地满足顾客需求。共同管理降低了两个企业的间接成本，提高了资金使用效率与决策效率，让它们能更好地对顾客需求做出反应。

中信银行于2005年就建立了业务协同处，设置负责协同的专人专

岗，在意识层面（强调协同共生意识）、制度层面（已制定30多项协同制度）、利他层面（狠抓协同贡献）等层面，促进企业协同共生过程的有效展开。

哈佛商学院教授艾米·埃德蒙森在进行了10多年的协同研究后也提出，协同本质上是一个过程，它描述的是一个更为积极、动态的过程，让不同背景的人能一起协同工作。因而，埃德蒙森认为，协同始于认知，通过开展一系列沟通交流、相互支持的活动，进行反思、反馈，并通过协同努力把工作做好，最后形成协同的理念（见图5-6）。[3]埃德蒙森还强调，高效互动是取得协同绩效的关键原因。要想取得跨界创新绩效，组织成员在跨界协同过程中要形成“知识共振”，让所有成员都有意愿将当前的知识转化为新知识，并与外界“新”的或异质性的知识充分碰撞，这样新想法才能不断迸发、碰撞，最终实现知识的整合和延伸。

平衡计分卡创始人罗伯特·卡普兰和戴维·诺顿指出，组织协同是一项关键管理流程，它将公司、业务单元、支持单元、外部合作伙伴、董事会与公司战略进行衔接。[4]通过在业务部门、职能部门与外部网络成员之间产生协同效应，企业能创造更大价值。在跟踪与分析“战略执行明星组织榜”后，他们发现，那些业绩优异的明星企业往往能更好地达成目标共识，以及进行资源共享及价值链整合等，以实现“整体大于部分之和”。

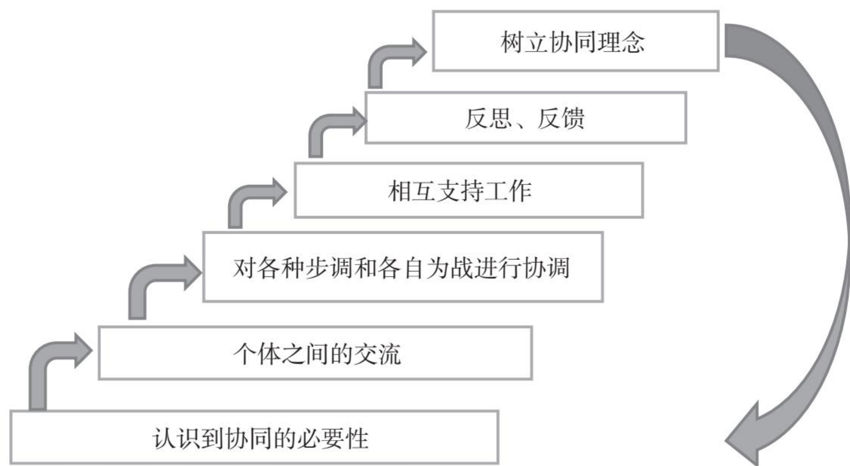


图5-6　协同过程

资料来源：埃德蒙森.协同：在知识经济中组织如何学习、创新与竞争[M].韩璐，译.北京：电子工业出版社，2019.

所以，管理者必须意识到一个事实：协同共生过程可持续的核心是保障组织成员对协同共生的持续贡献以及一定强度的投入。组织成员的持续投入既需要组织在资源层面给予支持，又需要组织在协同共生过程中给予及时反馈及赋能。

最后让我们来看看海尔，它的数字化转型实践可以较为完整地帮助我们理解协同共生管理模型。海尔已连续3年作为全球唯一物联网生态品牌蝉联BrandZ全球百强，连续12年稳居欧睿国际世界家电第一品牌，旗下子公司海尔智家位列《财富》世界500强。海尔将自己的品牌定位为“携手全球一流生态合作方持续建设高端品牌、场景品牌与生态品牌，构建衣食住行、康养医教等物联网生态圈，为全球用户定制个性化的智慧生活”。根据海尔官网资料，截至2021年2月，海尔集团拥有3家上市公司，拥有海尔（Haier）、卡萨帝（Casarte）等七大全球化品牌，成功孵化5家独角兽企业和32家瞪羚企业，在全球构建了10＋N创新生态

体系，设立了28个工业园、122个制造中心和24万个销售网络，且已深入全球160个国家和地区，服务全球10亿+用户家庭。

在数字化时代，海尔开展的“人单合一”模式极大地激发了员工的工作热情，让他们将自身报酬、用户价值和企业战略有机结合在一起，实现个体与企业的自组织、共进化。海尔有工业制造的基础，更能实现以顾客价值为核心的平台赋能，让顾客、员工及各协同主体能共享产品或服务的增值部分，真正提升全产业链效率。张瑞敏指出，“物联网是移动互联网之后下一个最重大的经济活动（载体）。它最核心的东西是实现社群经济。所谓社群经济就是根据每一个人的需求为他提供场景服务”。海尔的协同共生模式已具雏形，它在成长路径中的协同共生思想与实践值得大家思考与探讨。

海尔的协同共生管理，我们认为可以用海尔自己总结的“人单合一”模式与“共赢增值表”来呈现。

“人单合一”模式

“人单合一”模式的标志事件，是海尔在2012年成功实现了跨文化融合。具体体现在海尔在日本收购三洋电机，以及在东南亚收购洗衣机、冰箱等多项业务。海尔还在2012年并购了新西兰著名家电品牌斐雪派克（Fisher&Paykel），并拥有100%股权。[5]2016年1月15日，随着对美国通用电气家电业务（GE Appliances，简称GEA）的整合，海尔全球化开启了新的历史时期。海尔与GE签署战略合作备忘录，树立中美合作新典范，形成新的联盟模式，《华尔街日报》盛赞海尔创造了“中国惊喜”。海尔在国际市场真正“走出去”，成为全球大型家用电器的第一品牌。

“人单合一”模式初创。员工创造价值的过程是与“单”相联系的。员工要从用户那里发掘出“高单”，即有价值的订单，或者通过竞聘加入一个已经拥有订单的自主经营体，从而通过订单将自己和用户需求结合起来。这就是“人单合一”。每个人都必须找到自己的“单”，即用户需求，并和团队一起满足用户需求，从而创造增值，这就是价值创造的过程。员工价值分享的过程也是与“单”密不可分的。在海尔，员工的报酬是根据“顾客价值”来计算的。

在“预酬算赢”机制下，员工清晰地知道自己必须实现哪些用户价值，能够获得多少回报。员工的薪酬完全地和他创造的用户价值相联系：没有用户价值，就没有薪酬；创造的用户价值越大，得到的回报就越多。“我的价值我创造，我的增值我分享”，其特色就是“人人都是CEO”。员工如何创造自己的价值，又如何与企业分享自己创造出的增值？海尔用创造性的薪酬体系来解决这个问题，这个体系就是“人单酬合一”。

海尔的自主经营体遵循的是“缴足企业利润，挣够市场费用，自负盈亏，超利分成”的分配制度。“人单酬”机制可以高效地实现高单自生成、人单自推动、单酬自优化。但如果不能按照既定要求满足用户需求，自主经营体的每个成员都将无法获得薪酬，甚至出现账面亏损。自主经营体全部都以市场逻辑来运作，不符合绩效要求的就会被淘汰。

张瑞敏在内部谈话时表示，“我们现在做的就是叫每个人都承接互联网时代的单，就是‘人单合一’。互联网时代，如果你能找到这个单，你的‘酬’和这个‘单’连起来，比你原来的酬可能要高。但你要是找不到，你就只能解约离开”[6]。海尔内部提出的一个理念叫“外去中间商、内去隔热墙”。“内部隔热墙”就是原来不能与市场直接接触的中层管理人员。“原来海尔有个考核班子和很复杂的评价体系，而现在海尔采用的是

用户直接评价，不再需要这么多管理者。”[7]

海尔抽取隔热层的方式是，大量裁撤中层，将海尔在各地的销售体系全盘改造为仅是独立自然人的小微公司。2013年海尔成功裁员1.6万人，2014年裁员约1万人，两年裁员约2.6万人。[8]对海尔这家传统制造企业而言，灵动性大大提升。“随着家电智能化，裁的应该是工人，但海尔却要裁中层。一是组织结构扁平化，二是行政、营销人员这些中层都不是拥抱互联网的核心人员，这不仅仅是减少人工成本的问题。”[9]海尔的裁员让组织有能力面向互联网时代的未来。

为了实现“人单酬合一”，海尔进行了多年的探索，开发了一系列工具，其中最重要的工具有两个：人单酬账户和关差机制。人单酬账户是每个自主经营体计算其收入、支出的工具，包括三个子账户：资产账户、费用账户和薪酬账户。资产账户和费用账户二者的结余以损失和费用的形式计入薪酬账户，与薪酬账户中的收入项进行抵扣，最终生成自主经营体的薪酬。关差机制是指闭环优化，当现实操作中第一竞争力目标无法实现的时候，预酬中设想的薪酬就无法达到，这时候自主经营体体长、二级经营体资源平台就要和员工一起想办法、找原因，努力缩小“绩效结果”和“第一竞争力目标”之间的差距，从而缩小“预酬”和“实际薪酬”之间的差距。此外，公司可基于该工具和机制淘汰经营状况不好的或是与公司整体发展战略不符的小微组织或个人。

海尔的“共赢增值表”

传统的财务报表是基于封闭的企业视角，而不是从生态的视角出发。海尔“共赢增值表”则从利益相关者的视角对所有伙伴的贡献进行了价值衡量。海尔基于该表建立了一种价值共创的合作伙伴关系与共生共

赢的氛围。海尔生态品牌战略的核心是与用户在一起。海尔的所有员工与生态伙伴都通过“单”联系在一起，形成利益共同体，齐心协力满足用户需求，创造用户价值，并按照贡献多少来分配自主经营体创造的超额价值（见图5-7）。海尔非常强调使人的价值最大化，员工通过创造用户价值实现自我增值，而高增值则意味着获得无上限的高分享。

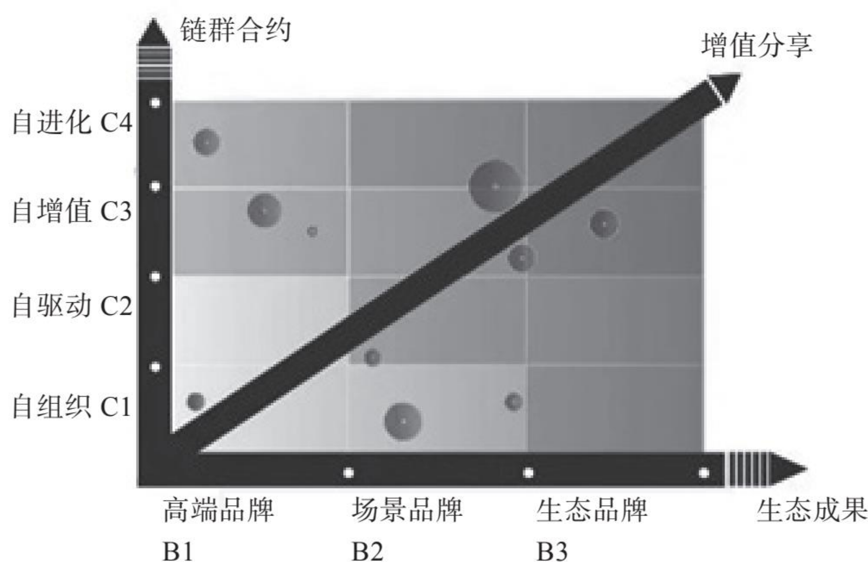


图5-7　基于用户价值实现的“人单合一”体系

资料来源：海尔集团总裁周云杰在《企业家》周刊的观点图解。

共赢增值表的出发点，首先是用户和利益相关者，是生态圈价值总量的“增值”。对于由用户付薪带来的生态圈整体价值增值，对于这些额外创造的利润，可以根据价值贡献与投入情况，在资本方、生态圈参与方、创客之间进行分享。基于共赢增值表与人单合一计分卡，企业可以让每个创客在创造用户价值的同时分享自己的价值，这加速了物联网生态的质变，创客的自驱力、自进化也让企业可以更好地应对不确定性。

共赢增值表是一种数字化时代对传统利润表特有的补充，使企业的观念从过去的以企业为中心转变为以用户为中心，从过去的封闭式驱动模式转变为开放的、有用户和资源方参与的模式。同时，在组织和员工关系的转变上，它还实现了将自上而下的“以企业为中心”的员工管控，转变为从用户到用户的“以用户为中心”的循环生态赋能模式。

[1] Wood D J，Gray B.Toward a comprehensive theory of collaboration[J].Journal of Applied Behavioral Science，1991，27（2）：139-162.

[2] Gray B.Collaborating:finding common ground for multiparty problems[J].The Academy of Management Review，1990，15（3）：545-547.

[3] 埃德蒙森.协同：在知识经济中组织如何学习、创新与竞争[M].韩璐，译.北京：电子工业出版社，2019.

[4] 卡普兰，诺顿.组织协同：运用平衡计分卡创造企业合力[M].博意门咨询公司，译.北京：商务印书馆，2006.

[5] 谭书旺.海尔收购新西兰家电龙头企业斐雪派克[EB/OL].(2020-04-02).https://www.sohu.com/a/384993274_120639951.

[6] 李媛.海尔裁撤2.6万指向“中间层”[N/OL].（2014-06-18）.http://epaper.bjnews.com.cn/html/2014-06/18/content_518224.htm?div=-1.

[7] 卢晓.海尔瘦身剑指中层两年裁了两万六[EB/OL].（2014-06-19）.http://finance.people.com.cn/n/2014/0619/c153180-25168191.html.

[8] 卢晓.海尔瘦身剑指中层两年裁了两万六[EB/OL].（2014-06-19）.http://finance.people.com.cn/n/2014/0619/c153180-25168191.html.

[9] 卢晓.海尔瘦身剑指中层两年裁了两万六[EB/OL].（2014-06-19）.http://finance.people.com.cn/n/2014/0619/c153180-25168191.html.

小结　协同共生管理模型（SDAP）：能力塑造

基于组织行为“情景—人—反应”的基本模式，通过把企业置于数字技术的情境下，关注人们的协同共生意愿与能力，以及相关的反应与变化，我们得出协同共生管理模型，场景、意愿、能力与过程成为协同共生管理模型中的四大基本要素，并提出协同共生管理过程模型，帮助组织打造实现协同共生价值的能力。

在协同共生管理模型中，我们得出如下结论。

第一，我们需要识别与创造协同共生场景。数字化带来企业成长场景重塑，使得协同共生实现的可能性变得更大；客户协同共生是变化最深刻的场景；在持续变化的环境下，企业不仅仅要有能力构建组织内的协同工作场景、组织外的协同价值场景，还需要与外部技术伙伴、跨界业务伙伴一起打造协同共生场景。

第二，需要提升协同共生意愿。协同共生意愿本质上是动机问题，价值目标认同是关键，领导者自身的协同共生意愿具有示范效应。

第三，今天的战略不再是一个竞争模型或资源模型，而必须是一个能力模型，且是一个构建协同共生价值的能力模型。通过流程机制、沟通反馈机制与能力获取机制能够构建组织内协同共生能力；地理接近性、组织亲近性、技术接近性则是三种影响组织外协同共生能力的典型路径。

第四，协同共生本质上是一个过程，组织协同是一项关键管理流程，高效互动是取得协同共生绩效的关键原因。

第六章　协同共生价值重构

如果一位年高德劭的杰出科学家说某件事情是可能的，那他可能是正确的，但如果他说某件事情是不可能的，那他很可能是错的；要发现某件事情是否可能的界限，唯一的途径是跨越这个界限，从不可能跑到可能中去。

——阿瑟·克拉克（Arthur C.Clarke）

尼科洛·马基雅维利在《君主论》（The Prince）中指出，“没有比引领新事物的新秩序更难把握、更冒险和更不确定的了”。我们的日常感受也同样证明了这一点，大多数人习惯于按照已有的方式进行各项工作，大多数传统企业对威胁视而不见，即使颠覆性创新已经在它们周围发生。究其根源，是因为这些威胁与它们所熟悉的经营之道完全不同，即使它们感受到了威胁，也会将其忽视。例如柯达公司，当数码相机已经成为一种必然选择时，它依然围绕着光学胶片推进业务，结果被淘汰出局。无数的企业实践证明，很多一度辉煌的企业陷入困境的根本原因，是它们的经营理念不再有效。数字技术对于企业经营理念的冲击是巨大的，它不仅影响着组织内部的效率与创新，也透过组织外部要素直接影响着组织绩效，如果企业沿用传统的经营理念，势必被淘汰。

桑德斯教授等发现信息技术能提升组织内外的协同效率，能促进高组织绩效达成。[1]他们研究发现，信息技术能提高信息分享的效率，降低信息分享的成本，并为各主体实时共同决策提供信息支持。因此，当一整套数字技术用于人与人、团队与团队、组织与组织之间的沟通和交易时，重构组织内和组织间的价值创造、价值评价和价值分配模式便成为常态。

埃森哲在《2021年技术愿景》报告中指出，在疫情的冲击下，技术加速带来了新的工作和商业模式，创造了新的互动和经验。在6200多位参与调查的商业和技术领导者中，92%的受访者表示，他们的企业正在紧锣密鼓地进行创新。而且，他们认为利用技术架构进行业务创新、构建数字孪生体、普及技术应用、打破边界以及与伙伴共创价值成为企业必须关注的数字技术趋势，尤其是人工智能与企业管理实践进行深度融合，让组织可以参与构建更智能的供应链网络，释放数据作为新生产要素的价值，令组织内外发挥更大的协同效应，使组织本身更专注于业务的战略需求。[2]一些领先企业利用数字技术创造了在组织内外开展协作的新方法，大幅提高了供应链的透明度、分享度、可靠性。这些显而易见的成效，得益于企业的价值重构，我们称之为“协同共生价值重构”。

[1] Sanders N R，Premus R.Modeling the relationship between firm IT capability，collaboration，and performance[J].Journal of Business Logistics，2005，26（1）：1-23.

[2] Núñez-Merino M，Maqueira-Marín J M，Moyano-Fuentes J，et al.Information and digital technologies of industry 4.0 and lean supply chain management:a systematic literature review[J].International Journal of Production Research，2020：1-28.

影响价值重构的关键因素

数字技术带来协同共生价值重构，是一种广泛意义上的创新，这促使我们从创新的本质特征去寻找影响价值重构的关键因素。按照熊彼特的观点，创新可以简单定义为建立一种新的生产函数，即“生产要素的重新组合”，就是要把一种从来没有的关于生产要素和生产条件的“新组合”引进到生产体系中去，而企业家的职责就是创造“新组合”，实现“创新”。[1]在今天，数字资源渗透到产业链的每一个环节，引发诞生无限可能的“新产业组合”。借助数字技术，关注价值实现、重新定义产业价值成为企业探索与实践的基本路径。

“创新理论”是熊彼特在《经济发展理论》一书中提出的，后面经过《经济周期》和《资本主义、社会主义和民主主义》这两本书的扩展和延伸，形成了独特的理论体系。“创新理论”的最关键特点，就是关注经济发展中生产技术与方法的变革作用。熊彼特的理论中有几个明确的观点给了我们启发，帮助我们找到了价值重构的关键因素。

第一，“革命性”的决策。熊彼特有一个比喻：“不管你把多大数量的驿路马车或邮车连续相加，都绝不能得到一条铁路。”这意味着，创新不会依赖于原有的经验，不会用固有的模式产生新的可能性，而需要企业有能力超越自己与过去的成功，从一个全新的视角去理解和行动。创新是一种“革命性”的变化，因此，管理者必须采用新的决策模式，或者做出“革命性”的决策。

第二，“企业家”是创新主体。熊彼特把实现“新组合”的组织称为“企业”，把实现这种“新组合”的人称为“企业家”。我们的理解是，在熊彼特的创新理论中，创新发生在生产过程中。在生产过程与经济活动中，企

业家必然是主体，同时，每个企业家只有实现了生产要素与生产条件的“新组合”，才成为一个名副其实的企业家。

第三，创新是边界重构。“新组合并不一定要由控制创新过程所代替的生产或商业过程的同一批人去执行”，就如熊彼特所说的那样，并不是驿路马车的所有者去建设铁路，建设铁路恰恰是对驿路马车的否定。所以，新组合意味着对传统企业的淘汰；意味着采用不同的生产要素与生产条件的组合，打破原有行业的组合方式，诞生出全新的物种；意味着对传统企业及行业的颠覆与价值重构。

第四，创新必须创出新价值。熊彼特认为，新工具或新方法在经济发展中所起到的作用，最重要的是能够创造出新的价值。这是检验创新的标准，也是准则，所以在熊彼特看来，创新有五种情况：新产品、新生产方法或生产技术、新市场、新资源以及新组织组合。这五种情况更明确地表明，创新必须是一种结果，并获得价值验证。在数字技术背景下，平台技术赋能与价值链接的出现，使这五种情况的价值创新得以更迅速地实现。

综上所述，“‘革命性’的决策”以及“企业家作为创新主体”的观点，帮助我们理解在创新中决策模式会发生改变；“创新是一种‘新组合’”，帮助我们确定边界重构与价值链接成为关键因素；“创新必须创出新价值”，让我们关注数字技术赋能的作用，从而确定平台穿透的作用。结合创新的本质理解这几点，我们提出影响协同共生价值重构的四个关键因素：决策模式、边界重构、价值链接与平台穿透。

[1]　熊彼特.经济发展理论[M].郭武军，吕阳，译.北京：华夏出版社，2015.

决策模式

什么是决策？赫伯特·西蒙（Herbert A.Simon）说：“决策贯穿于整个管理过程，管理就是决策。”作为决策理论的代表人，由于“对经济组织内的决策程序所进行的开创性研究”，西蒙于1978年获得了诺贝尔经济学奖。在决策准则方面，西蒙用“令人满意的准则”代替“最优化”决策；在决策技术和思维过程方面，西蒙确定了程序化决策和非程序化决策的差异。

在决策过程中，西蒙极为重视非正式渠道的信息连接作用，甚至认为非正式渠道应该在信息连接中起主要作用。他特别强调信息连接在一起对决策过程的作用，并将信息连接在一起作为决策的前提。西蒙将“信息连接”定义为“决策前提赖以从一个组织成员传递给另一个组织成员的任何过程”。西蒙创造性地提出，今天的关键性任务是对信息进行过滤，加工处理成有效的组成部分，而不是对信息进行简单的生产、储存或是分配。简而言之，“今天的稀缺资源不是信息，而是处理信息的能力”[1]。

在探讨组织等级结构时，西蒙将组织比作一个三层的蛋糕。最下面一层是基本的工作过程，具体是指取得原材料、生产产品、储存和运输的过程；中间一层是程序化决策的制定过程，指的是日常生产操作、分配的系统；最上面一层是非程序化决策的制定过程，指的是对整个组织系统进行设计和再设计，系统提供基本目标和目的，对组织活动予以监控。[2]

我们借用西蒙的决策理论，结合熊彼特的创新理论，来探讨协同共生价值重构的相关决策模式。正如西蒙关注信息连接对决策的影响那

样，数据已经成为新的生产要素，促使新经济范式和新商业模式的出现，因此，今天的决策模式，是以数字技术和数据作为关键要素，贯穿于程序化决策与非程序化决策过程中，帮助基层、中层与高层管理者把组织内外的信息高效地组合在一起，形成有效的决策，从而实现新价值创造。

数字化与决策过程

数字技术改变了信息的连接方式，信息爆炸和“万物皆媒”重塑了人类身处的信息世界。数字化通过重构各种连接方式，包括信息—信息、人—信息、人—人、人—机全连接，彻底调整了决策的信息连接和组织内外价值创造方式。西蒙在对新型组织的描绘中指出，当组织表现出越来越复杂的人—机系统特征时，管理也会随之发生种种变化。

在探讨新型组织管理变化时，西蒙用“合理化”和“专业化”两个词来概括，他认为在组织设计的人—机系统中，决策的自动化和合理化是最为关键的，这使得管理者的日常工作更容易、更满足和更有意义。在《管理决策新科学》中，他明确指出，高层管理者必须将注意力集中在组织的外部，且对组织内部信息的关注程度要小于对周围环境信息的关注程度；对高层而言，信息系统的关键是从外部信息源收集、筛选，协助进行战略决策。[3]我们的研究也表明，不同层级的管理者对组织的贡献不同。高层管理者对于企业的成长和长期发展做出贡献，中层管理者对组织的稳定和效率做出贡献，基层管理者对企业的成本、质量和短期绩效做出贡献。[4]数字技术下的决策变革，可以借助数据共享、数据洞察以及数据决策使三个层级都有所贡献，帮助整个组织实现高效运作。

“今天与未来之间的关系，也仅仅是在于今天这些决策对于未来具有

的影响而已。”[5]数字技术使得高、中、基层管理者的决策过程发生了变化，管理者们将越来越发现，他们需要更多地与动态结构系统打交道，面对组织内外的数据系统、动态结构中的问题，需要用客观的、分析的方式进行诊断和纠正，才可以让决策更有效。

作为创新的主体，企业家势必承担着决策的责任，所以，我们需要认识到，管理决策的困难之处在于，既要面对人，也要面对事。决定决策效果的关键在于两个方面：其一，决策方案是否合理；其二，组织成员的接受与支持程度。[6]有效的决策，首先要决策的是，是否有人能够胜任并执行决策，最终，决策的目的是执行，[7]所以非程序化决策的效率高低也将取决于人和事是否可以有机融合，是否有人能够进行高效落实执行。

在数据、信息及知识判断的加成作用下，企业能够对外部环境做出及时、敏捷的决策反应。基于数据驱动的敏捷决策管理，让组织管理更接近管理现实，并通过数字“量化”管理状态，极大提升组织效率。企业微信的愿景之一是“为企业提供可以智能管控、动态应对任何市场环境和内部管理变化的能力”[8]。

企业微信通过数字化的运营帮助企业积累数据，并形成有助于决策的相关数据。具体来说，企业微信中不但能形成组织内各成员之间的互动、协同数据，而且还能形成与合作伙伴、外部客户协同的数据。在企业内部的人力资源管理中，形成的大数据可以是员工在工作中产生的结构化或非结构化数据，基于对员工数据的技术分析与模型工具，可以向管理者提供人才管理方面的实时性或洞察力的决策参考。[9]

数字化重构程序化决策

由于机器决策过程中的高效率、精准性和长周期，数字化决策已成为今天提升工作效率的强大助力。人们通过编程向机器人传授决策的标准和范畴，将其培育成可以和人类并肩作战的工作伙伴。“不论你从事哪个行业，你所开展的大多数工作都将实现自动化，即使现在还做不到，不久的将来也会实现。研究已经证明，高达47%的传统职位面临着被取代的危险，因为计算机将承担那些自动化的工作。”[10]谷歌科学家戈德堡认为，云机器人拥有数据规模庞大、云计算功能强大、资料公开共享、学习能力强的优点。因此，谷歌在2010年便开始研究“云机器人技术”，该技术标志着单个机器人的内存或自身数据的计算量已不再约束其自运转。

德勤的行业专家预测，“我们预计到2025年，基础的财务人员都会被机器人替代。”在德勤机器人引发的财务新变革中，德勤机器人“小勤人”几分钟就可以完成财务人员需要几十分钟才能完成的基础财务决策工作，而且能7×24小时无间断地工作。随着全国“以票控税”理念的落实，对于增值税发票的管理愈发严格，鉴别发票真伪、合规性、收票量大、纳税主体多……发票管理和进项税确认申报工作繁杂，成为制约公司财务人员工作效率的一大瓶颈。而“小勤人”只需要财务人员将增值税发票置入扫描仪中，就可以将财务人员从重复的劳动中解放出来。在德勤内部，“小勤人”已经被迅速推广，德勤还曾推行“和机器人一起打卡上班”的活动。机器人可以将原来的结账周期从3天缩短至1天（机器人完成SAP 65520余次），将从原来所需人数40多人中节省出10～20人（机器人完成Excel 4300余次）。[11]

此外，普华永道也研发了自己的机器人RPG，并与中化集团经过一个月左右的流程梳理、测试和部署运营。通过机器人，银行每日自动完成15家银行账户的对账和调节表打印工作；月末自动记录银行借贷金额

并抄送指定人员确认款项事由；税务机器人定期在SAP系统、开票系统、税票管理系统等系统中，进行进销项差额提醒并抄送业务人员；将需要验证真伪的增值税专用发票提交检验平台并反馈真伪结果且记录。[12]由此可见，自动化意味着可以对程序化决策进行高效率替代，从而将人解放出来，让人专注于更加复杂的决策。

数字化重构非程序化决策

蓬勃发展的数字技术，使得传统的行业边界已然被瓦解。能将信息技术转化为新价值和利润增长点的企业，必然是高效进行数字化决策的企业，而这种决策不仅仅限于中基层的程序化决策，还涵盖了高层的非程序化决策。数字化决策既渗透到企业内部，也同步扩散至企业和企业之间、企业和顾客之间。

文卡·文卡查曼（Venkat Venkatraman）在《数字化决策》（Digital Matrix）一书中，使用“数字化矩阵”探索出利用数字技术的优势，构建基于“规模—范围—速度”的核心竞争力。[13]在30多年的教学、咨询和研究工作中，作者曾实地考察宝洁、Facebook、耐克、苹果等企业，通过对这些企业的分析得出，成功转型的企业中有一点非常重要，即运用大数据、人工智能等重塑企业的决策流程。腾讯、华为、阿里巴巴、海尔、中国平安等也都在运用数字技术重构其业务流程，并依靠数字化进行决策。

数字巨头可以通过数据洞察，进行数字化决策，拓展经营范围，并高效满足顾客的需求。例如百度、阿里巴巴、腾讯等运用机器学习、人工智能技术，采集、分析、筛选、分类平台上产生的海量数据，进入与其主营业务弱相关的业务类型，用新研发的产品或服务来扩大市场经营

范围。此外，数字化决策也可以用于组织之间协同效率与价值的提升。如麦当劳在财务上使用信息技术与供应链伙伴共享信息，运用“Open Book”（开放的合作）理念帮助合作伙伴建立信任、平等的心态，这使得合作伙伴与之能够更加高效地协作。沃尔玛也通过建立数字技术支持的数据交换系统，在其供应链系统中构建了高质量的信息共享及伙伴关系。

为了保证数字化决策的质量，我们需要关注不同层级人员的数字化决策能力。事实上，不同层级的管理者运用数字技术进行有效决策的能力存在着很大差异。如中基层管理人员，可以运用数字技术带来的决策优势提高工作效率；高层管理人员则需要考虑数字技术将如何影响企业整体战略的本质逻辑，如企业的经营范围、规模、核心能力、供应链等方面的相关决策。管理者们应该系统思考，“IT战略在哪些条件下支撑经营战略，在哪些条件下又会塑造经营战略”。如果企业要获得数字技术应用带来的收益，不仅需要改变企业内部的组织结构，还需要改变企业与外部商业伙伴或网络中其他机构的互联方式。[14]

管理者的任务不仅仅是实现传统业务流程或管理流程的数字化决策，更重要的是，需要借助数字技术打破行业边界，了解顾客的关键价值需求，实现对组织未来经营战略的数字化决策引领。

[1] 西蒙.管理决策新科学[M].李柱流，汤俊澄，等译.北京：中国社会科学出版社，1982.

[2] 西蒙.管理决策新科学[M].李柱流，汤俊澄，等译.北京：中国社会科学出版社，1982.

[3] 西蒙.管理决策新科学[M].李柱流，汤俊澄，等译.北京：中国社会科学出版社，1982.

[4] 陈春花.你是否搞混了高层、中层、基层的职责？[EB/OL].

（2020-12-28）.https://www.sohu.com/a/445553907_167719.
[5] 西蒙.管理决策新科学[M].李柱流，汤俊澄，等译.北京：中国社会科学出版社，1982.
[6] 陈春花.快速有效决策的五种方法[EB/OL].（2019-08-23）.https://www.sohu.com/a/335861198_99961378.
[7] 陈春花.管理的常识[M].北京：机械工业出版社，2010.
[8] 微加云.企业微信回顾×2019微信公开课PRO[EB/OL].（2019-01-14）.https://www.51vj.cn/news/detail-741.html.
[9] Angrave D，Charlwood A，Kirkpatrick I，et al.HR and analytics:why HR is set to fail the big data challenge[J].Human Resource Management Journal，2016，26（1）：1-11.
[10] 文卡查曼.数字化决策[M].谭浩，译.广东：广东人民出版社，2018.
[11] Tony.德勤财务机器人正式上岗，工作视频首次曝光！[EB/OL].（2017-09-21）.https://m.sohu.com/a/193500154_177387.
[12] 直通四大.这家国企重金引入德勤“小勤人”，工作模式首次曝光，效率惊人！[EB/OL].（2018-11-09）.https://www.163.com/dy/article/E107CFJF0516BJFO.html.
[13] 文卡查曼.数字化决策[M].谭浩，译.广东：广东人民出版社，2018.
[14] 文卡查曼.数字化决策[M].谭浩，译.广东：广东人民出版社，2018.

边界重构

数字经济凭借其自身的速度、规模、范围优势，为行业带来了深远甚至是颠覆式的影响，新商业模式在原有的行业边界上不断涌现。今天的企业无论转型与否，都不会处于一个定义明确的生态系统内，而是处于一组变化的生态系统组织之中。边界模糊、不确定是生态系统的重要特征之一，边界重构在商业演化中不断发生。

中国互联网络信息中心发布的第45次《中国互联网络发展状况统计报告》显示，截至2020年3月，我国网民数量为9.04亿，互联网普及率达64.5%。数字化正在以不同的速度和形式影响着各个行业（见图6-1）。

在图6-1中，根据数字化进程和数字化的影响程度两个维度划分，任何一家企业，要么成为数字化颠覆者，要么成为数字化转型者。在数字化进程中，媒体、物流及出行、零售、消费品行业将成为数字化价值链的主导者；银行、通信、农业、汽车、医疗、能源等行业的价值链不断被数字化颠覆；此外，数字化还为建筑和公共行业提供了附加值。

中国在2016年的《G20数字经济发展与合作倡议》中指出："数字经济是指以使用数字化的知识和信息作为关键生产要素、以现代信息网络作为重要载体、以信息通信技术的有效使用作为效率提升和经济结构优化的重要推动力的一系列经济活动。"数字经济正以一种前所未有的速度，通过大数据（数字化知识与信息）引导和实现资源的快速配置和再生，推动经济高质量发展。任何直接或间接运用数据引导资源发挥作用、推动生产力发展的经济，都可以被认为是广义的"数字经济"。其中，"新零售"和"新制造"是数字经济的典型代表。

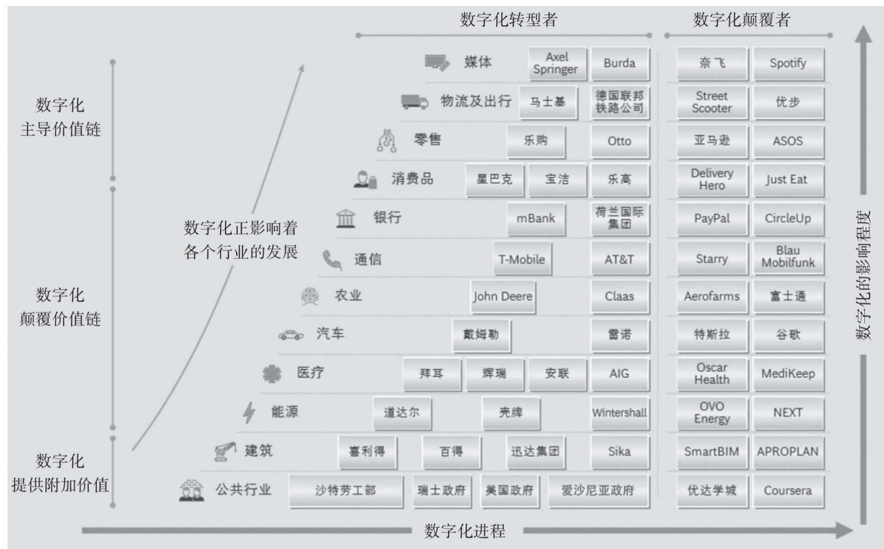


图6-1　数字化带来的行业深刻变革

资料来源：彭博社。

蓬勃发展的数字经济不断重构着产业与行业的边界，重构着消费者与生产者的边界，重构着企业与顾客的边界。数字化转型者与数字化颠覆者的创新实践，归结为以下两个根本的转变，从而达成边界重构。

根本转变一：从“规模优势”到“范围经济”

正如我们在第三章中所探讨的范围经济与协同共生效应优势，新的经济范式演变进一步降低了边际成本，亿万消费者转变为产消者，数十亿人民和数百万组织连接到物联网，人类以全球协同共享的方式进行全新的经济生活，新经济生活带来新经济范式——范围经济。

规模经济和范围经济的主要区别在于，“规模经济是指在一个给定的技术水平上，随着规模扩大，产出增加，平均成本（单位产出成本）逐步下降。而范围经济是指在同一核心专长下，各项活动多样化，多项活

动共享一种核心专长，从而使得各项活动费用降低和经济效益提高”。

规模经济的核心逻辑是，在给定的技术水平上，由产出增加带来单位成本下降，其本质是规模带来的协同效应；范围经济的核心逻辑是，共享核心技术进步，带来各项活动成本的降低，其本质是由共享技术进步带来的“1＋1＞2”的协同效应。

数字巨头在打破传统行业边界、组合不同行业的商业模式、优势企业组合方面具有天然的优势，因此有机会构建基于制造商、服务提供商、解决方案架构商、平台提供商之间联系的，具备网络效应的商业生态系统。这些传统行业的边界一旦被打破，创新性的解决方案将会不断涌现。

根本转变二：从“有形边界”到“行业融合”

数字经济是一种速度型经济，不仅通过实时传递、处理、应用信息突破了空间和时间的限制，而且由于信息技术、网络技术的高渗透性功能，信息服务业迅速向第一、第二、第三产业扩张，模糊了三个产业之间的界限，甚至逐渐出现第一、第二、第三产业边界融合的趋势。在这样的趋势下，每个企业都以参与者或构建者的身份，嵌入到各种生态系统之中，在新的商业逻辑下，行业边界与企业边界不断调整、拓展、交叉、融合与重构。

正如《新资本主义宣言》（The New Capitalist Manifesto）的作者乌玛尔·哈克（Umair Haque）所言，协同经济具有“致命的破坏性”，他认为：“如果那些被证实成为消费者的群体消费减少10%，而对等的共享增加10%，那么，传统行业的利润率就将受到更为严重的影响……也就是说，某些行业必须转型，否则就会被淘汰。”

企业必须用数字化逻辑重新审视其所处行业的边界。以传统的汽车制造企业为例，这些车企一直处在与汽车制造相关的产业链构建的生态系统中，但是随着技术的发展，其生态空间开始逐步拓展至电信运营商、云服务提供商等构建的与远程信息技术相关的生态系统。伴随着数字巨头的崛起，移动应用技术开始赋予汽车行业新的内涵，其生态空间逐步转向城市交通运输生态系统。随着技术的发展，传统汽车行业的边界处在动态拓展和边界重构之中，在这个过程中，能够理解并运用边界重构的企业，就能获得重塑行业的巨大价值。造车新势力特斯拉就是典型代表。

埃隆·马斯克（Elon Musk）于2004年向特斯拉投资630万美元并担任公司董事长。特斯拉有多个“首创”和“与众不同”，2020年美国知名科技新闻平台《商业内幕》（Business Insider）首次刊登了特斯拉第一份内部员工手册——《不是手册的手册》（Anti-Handbook Handbook）的相关信息。这份员工手册仅有4页，其中有如下描述：“我们是特斯拉人。我们将改变世界。我们愿意重新思考一切事物……我们与众不同，我们喜欢这样的自己。正是与众不同，才让我们拔新领异，完成在其他人眼中不可能的任务。”[1]

特斯拉的使命是“加速世界向可持续能源的转变”[2]，长期愿景是解决“处于行业交叉点上的问题——能源、交通、移动性以及家居舒适性”。特斯拉是属于智能电网行业还是锂电池行业呢？两者都不是，特斯拉将电池和快速充电站相结合，在推动汽车行业由燃油车向电动车转型的过程中，扮演着至关重要的角色。从传统意义上讲，特斯拉是一家汽车制造商，因为它与通用、福特或是宝马一样从事汽车设计、研发和制造工作，但特斯拉的行业边界又不仅仅局限于汽车制造，用特斯拉自己的定位来说，“特斯拉不仅是一个汽车制造商，还是一家专注于能源创新

的技术与设计公司”[3]。众所周知，能源创新并非一个传统意义上的行业，因而没有明确的行业边界定义和行业竞争对手，而特斯拉的发展也在不断影响着行业交叉领域的游戏规则。

腾讯数次登上波士顿咨询公司发布的“全球最具创新力企业榜单”，这源于腾讯不断围绕“连接器”的整体战略，它用“互联网＋”的方式去连接一切，创新性地融合了消费互联网和产业互联网的边界。在互联网上半场，腾讯通过“连接”为用户提供了优质服务，下半场腾讯则以此为基础，助力消费者和产业形成更具开放性的新型生态。在创建20周年时，腾讯又启动了新一轮的整体战略升级，在连接人、连接服务、连接数字内容的基础上，进一步探索三者的未来融合，促进消费互联网向产业互联网转型升级。但在“两张网”生态的构建过程中，有一个不会被触动的边界，即合作伙伴的利益。在互联网撬动和赋能传统行业市场的同时，腾讯的边界拓展能力不断释放出价值。迄今为止，腾讯已深入布局至教育、零售、医疗、出行、金融、工业、文旅等九大领域[4]，探索出消费互联网和产业互联网融合与创新的新途径、新方式、新动能。腾讯主要聚焦通信社交平台等业务，通过数据开放、云平台等提供连接，与其合作伙伴共筑生态，赋能传统行业在腾讯生态中协同、共生、共创。在扎根消费互联网、拥抱产业互联网的前进方向上，腾讯已拥有数百万合作伙伴和数亿用户。

基于数字技术的创新逐渐消除了行业界限与时空边界。海尔的开放生态为物联网技术与跨行业、跨领域的创新与应用提供了土壤，让海尔越来越“无界”，实现全链路创新。全链路创新是指以客户为中心，将管理、技术、数据、产品、财务、模式等方面的所有创新都协同起来。海尔集团总裁周云杰强调，全链路创新的“元技术”就是“人单合一”模式，它是全链路创新的管理“芯片”，也已经成为物联网时代的管理“芯片”。[5]

2019年，海尔宣布正式开启第六个战略阶段——生态品牌战略阶段。海尔生态品牌的核心是用户，目标是创建物联网生态品牌，实现“共进化”的生态管理。在上海、香港、法兰克福三地上市的海尔智家推出了首个涵盖场景体验、交互、迭代的体验云众播平台，引领“场景集成产品，生态覆盖行业”[6]的转型。海尔从2012年开始打造的COSMOPlat，是能很好地承接生态品牌战略的工具，也是全球首家引入用户全流程参与体验的工业互联网平台。在信息化的基础上，COSMOPlat利用制造技术与信息技术打通了以往相互隔离的信息系统，将端到端的距离变为零，实现全流程、全链路打通。

目前，COSMOPlat已形成了较成熟的工业机理模型、数字孪生体、安全防护体系等，并可以进行跨行业、跨领域复制。这使得COSMOPlat能更高效率地配置资源，更好地为平台上的企业赋能。用周云杰的话来说：“卡奥斯已经成为企业转型的加速器，它既能提升上平台企业的生产力，让企业提质、降本、增效；又能提升上平台企业的生态力，让它们不断创新，做大用户、做强生态、做新模式。”

基于COSMOPlat，海尔建设了衣联网、食联网、车联网等生态。其中，衣联网生态覆盖了服装、家纺、洗衣液、皮革等13个行业，实现了从一台洗衣机到洗衣服务，再到全流程智能洗护体验的迭代[7]，目前已吸引服装品牌、洗衣机品牌、洗护用品、RFID物联技术等国内外5300余家生态资源方加入。[8]而在食联网生态中，为了更好地满足不断迭代的用户需求，海尔食联网平台不断吸引全产业链的伙伴参与，如“烤鸭革命”中的养殖户、厨师、加工企业、厨电冰箱制造商、物流、烤鸭辅料生产商等。通过厨艺数字化、菜品标准化、家电物联化等一系列平台赋能，海尔食联网不断满足各方需求，让用户在家也能体验厨艺大师的感觉。在物联网时代，海尔食联网可以让食材更新鲜，让烹饪更简单，让

生活更有趣。[9]在车联网中，COSMOPlat也整合了车辆供应商、战略伙伴及客户，让他们在各阶段都能直接互动，开展由用户主导的个性化智慧方案。到2019年，COSMOPlat已为15大行业提供了软硬一体的综合解决方案，实现了生态方的共进化。[10]COSMOPlat完全开放，全球任何企业都能在平台上共生长、共进化，共享协同成果。

[1] Bill Murphy Jr.特斯拉最新员工手册泄露：这些理念也太“马斯克”了.[EB/OL].（2020-02-21）.https://www.oktesla.cn/2020/02/40705.html.

[2] 参见特斯拉官网（https://www.tesla.cn/about）。

[3] 文卡查曼.数字化决策[M].广东人民出版社，2018.

[4] 热讯网.腾讯张立军：探索“两张网”创新和融合，做生态共建者[EB/OL].（2019-1021）.http://biz.ifeng.com/c/7qw0sSiI1Fp.

[5] 海尔集团.BrandZ中国榜10周年海尔总裁周云杰解读物联网时代品牌创新之路[EB/OL].（2020-10-16）.https://www.haier.com/press-events/news/20201016_149396.shtml.

[6] 海尔人多用“场景替代产品，生态覆盖行业”。我们在海尔调研后认为，用“集成”更为合适，产品并没有被替换，而是以集成的形式出现。

[7] 程冠军，等.海尔工业互联网平台：企业领导力的一场革命.[EB/OL].（2019-04-10）.https://www.sohu.com/a/306944216_641696.

[8] 螳螂财经.海尔智家2019年营收增长9.05%，市场份额提升，行业地位进一步巩固[EB/OL].（2020-04-30）.https://xueqiu.com/8405248159/148302309.

[9] 海尔微信公众号.这场直指家宴的烤鸭革命，真香！[EB/OL].（2020-12-10）.https://www.haier.com/haier-ecosystem/list/20201210_151220.shtml.

[10] 上官梦露.海尔智家2019年营收、利润稳健增长生态品牌释放转型

潜力.[EB/OL].（2020-04-30）.http://finance.sina.com.cn/stock/relnews/cn/2020-04-30/doc iirczymi9248440.shtml.

价值链接

价值链接是协同共生价值重构的第三个关键影响因素，这一关键影响因素决定企业如何获得价值网的重构利润，为此管理者要了解如何避开协同效应的陷阱，以及怎样识别价值链机会。

我们先一起重温波特1985年在《竞争优势》（Competitive Advantage）中提出的“价值链分析法”。波特认为，“每一家企业都是在设计、生产、销售、发送和辅助其产品的过程中进行种种活动的集合体。所有这些活动可以用一个价值链来表明。”[1]

波特将企业内外价值增加的活动分为基本活动和支持活动，企业的价值链由以上两类活动构成。基本活动和支持活动互不相同但又相互关联的生产经营活动，构成了一个创造价值的动态过程，即价值链（见图6-2）。

基本活动是涉及产品或服务的创造、销售、售后等的各种活动，而支持活动是辅助基本活动的，具体通过采购、技术、人力等方面的各种基础设施和职能实现。[2]在理解波特的“价值链分析方法”时，有一点特别值得关注，就是波特提供了一种可以识别协同陷阱和协同机会的方法，以期帮助经理们在识别潜在效益时更好地做出判断。[3]下面我们来看看为什么要识别协同效应陷阱，以及如何实现价值链识别机会。

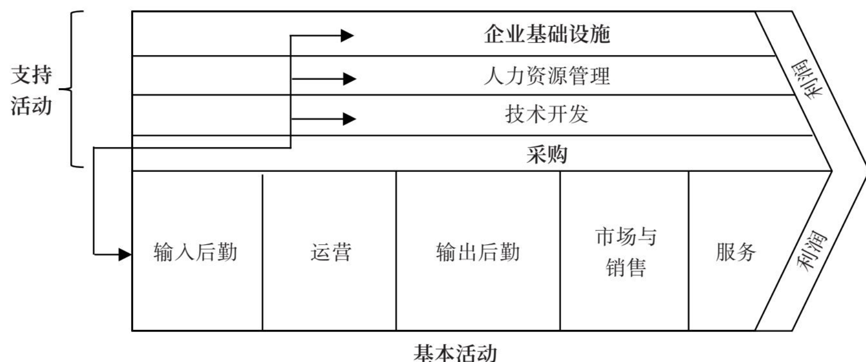


图6-2　波特的“价值链”

协同效应陷阱

在企业管理实践中，“协同战略”给不同公司带来的影响差异极大，一些公司取得了巨大成功，但大部分公司却因为实行多元协同战略而陷入困境。通过进一步观察，学者们发现，当在同行业（如制造业、消费品行业等）进行多元化运作时，公司一般能取得职能领域间的正协同效应，但当进行跨行业的多元化战略时，往往只能获得职能领域间较少的协同效应，甚至是负协同效应，这是由不同行业的组织方式、成本控制及技能差异所决定的。[4]

波特对《财富》世界500强中的公司进行了研究，结果表明，当公司收购与自身核心业务无关的企业时，它往往缺乏相应的整合能力，因而在并购5年后，其中70%以上的公司又将这些并购的业务重新剥离。[5]安索夫在《植入战略管理》中指出，过去20年的经验表明，当一家企业实施多元化战略进入另一个行业，但该行业的环境动荡性与该企业原来所处的经营环境不一样时，管理协同很容易产生负面效应。[6]

为什么企业会面临如此高的协同失败率？马克·赛罗沃在《协同效应

的陷阱》中，将协同效应定义为“竞争力增强，使得现金流量超过两家公司各自预期达到的水平”，并认为尽管并购可能成为公司价值开发和创造的一个有效手段，但是在进行公司兼并的前期、中期、后期都存在着巨大的风险和管理挑战，主要原因是高级管理人员在追求可能“并不存在或无法实现的协同效应”，并愿意为收购目标“支付过高的价格”。[7]

马克·赛罗沃曾引用数据表示，公司60%～70%的协同是失败的。毕马威发布的新研究数据也同样支持了协同的高失败率，并且这一比例达到了惊人的83%。麦肯锡公司发现，61%的并购计划是失败的，因为并购战略并未达到预期的资本回报。波士顿公司的研究表明，在并购之前，10家公司中有8家公司，甚至都没有考虑过将会如何被并购公司融入其业务之中。

所有这些研究和实践表明，协同效应陷阱是必须正视的情况，如果不能识别协同效应陷阱，就无法获得协同价值，甚至反而会导致更大的价值损耗。避开协同效应陷阱，需要找到价值链上的协同机会。

价值链机会识别

为了深入剖析协同价值区间的内在逻辑，我们继续运用波特的价值链分析法。波特在对有形关联（如业务行为共享）进行阐述的过程中明确指出，在价值链的各个环节可以实现的共享业务的主要类型中，必要的妥协能促进共享的价值溢出。此外，波特认为协同并非只有一种含义，因此，他把业务单元之间的关联分为有形关联、无形关联和竞争性关联[8]。

在三种关联中，波特分析了有形关联和无形关联两种关联的协同效应。有形关联是指具有共同的客户、渠道、技术和其他因素，使得相关

业务单元有机会对价值链上的活动进行共享。一个业务单元可以与同一企业内部的其他业务单元共享任何价值活动，包括基础活动和支持活动。在对支持活动中采购关联、技术关联、基础设施关联、生产关联、市场关联采用的共享形式进行识别的过程中，一定要参考协调、妥协和刚性成本，只有这样，才能确定共享所带来的协同价值优势。相对波特对有形关联所采取的态度而言，波特在无形关联方面（如管理技能共享）的表述特别谨慎，他认为在这一领域内恰恰是企业犯错误最多的部分。

波特关于有形关联和无形关联的协同效应分析给我们提供了帮助，让我们认识到，组织内部各业务单元之间共同的市场、销售渠道、运营等基本活动，以及共同的技术、人力、采购、基础设施等支持活动，能够让组织内部各业务单元在价值链上展开活动共享，组织内部基于有形关联的协同效应也由此而产生。

一旦组织内部产生协同效应，并且由此获得的相对其竞争对手的优势大于其付出的协同成本时，将产生基于组织内业务间有形关联的协同利润，而且这种协同效应在技术、渠道等协同方面的成效更加显著（见图6-3）。

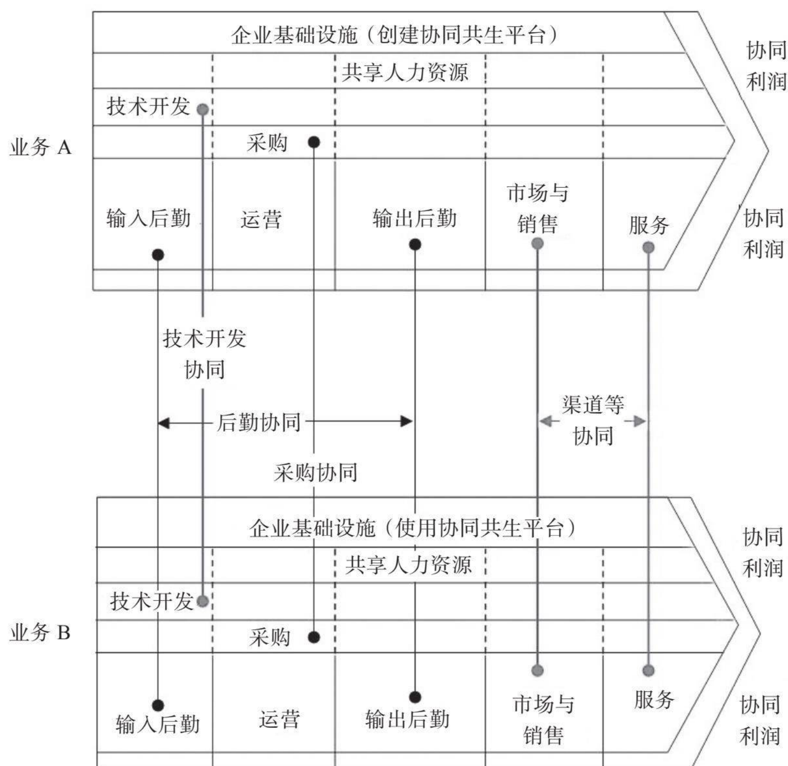


图6-3　企业内业务间协同示意图

我们从技术协同与渠道等协同两项基本职能出发，理解阿里巴巴旗下的钉钉以及腾讯旗下的企业微信的相关价值活动。钉钉与企业微信都是以技术平台作为协同工作赋能的企业，同时它们以各自拥有的数据和服务，帮助其协同伙伴开展营销工作，并使得这些协同伙伴获得了自身不具有的新价值空间。

重新审视“企业内外协同价值创造”活动，探索企业可能存在的新利润区间时，我们会蓦然发现，基于不同企业内外价值增加的活动协同产生的协同价值差异极大。企业在参与价值活动时，不是所有环节都能产生有效的价值创造，而只有真正创造价值的活动，才是价值链上的“战略活动”。企业的核心优势也源于战略活动的优势。

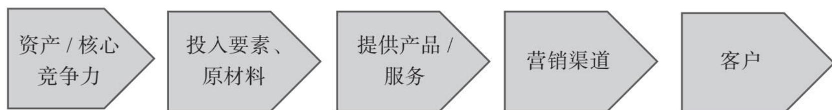
拓展至企业群的价值链整合战略，该结论也同样适用。研究发现，市场营销和研究开发在价值链中所占价值比较低的企业，只能实现低于平均水平的协同效应；相反，如果一个企业群的市场营销和研究开发在价值链中所占的比重较大，那么该企业群通常可以获得高于一般水平的协同效应。[9]

“价值网”利润重构

在了解了协同效应陷阱以及价值链识别机会的相关内容后，接下来我们需要探讨“价值网”利润重构的问题。

“价值网”概念是1988年由亚德里安·斯莱沃斯基（Adrain J.Slywotzky）在《利润区》（The Profit Zone）[10]一书中提出的。他认为，由于外部环境的变化，特别是顾客需求、国际互联网等的冲击，企业应该从传统供应链/价值链转变为“价值网”。

我们的观点与亚德里安·斯莱沃斯基等在书中提出的观点一致。传统价值链的出发点是企业的核心竞争力，而现代价值链的出发点已转变为客户，企业需要关注客户的需求和偏好，并使客户成为价值链上的第一个环节，其他环节则围绕着客户需求而调整（见图6-4）。在新的价值链中，有形关联与无形关联频繁发生，并且在互动之中形成协同共生效应，更重要的是价值链识别机会更活跃，“战略活动”分布在价值链的各个环节，不仅是传统意义上的技术协同与渠道协同，围绕顾客需求的各个环节都发挥着协同作用。



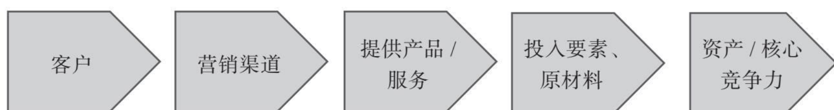


图6-4　价值链重构

价值网与价值链的最大区别在于：第一，价值网明确顾客在价值网中居于中心地位。整个网络的构建都必须围绕顾客需求展开，顾客是价值网络生存和发展的基础。第二，价值网突出互补者的网络增值效应。互补者对企业而言非常关键，不但帮助减少企业的自身运营成本，还能促进整个企业网的价值增值。第三，竞合关系在网络中普遍存在。竞合关系不仅存在于企业和供应商、互补者、顾客之间，也存在于企业和竞争者之间。网络内的联盟与协同合作可以使价值网成员将焦点放在满足客户需求上，共同进行价值创造并确保各方利益，竞争压力也能由此得到缓解。

在价值网中，网络价值的创造和传递是多个企业、顾客、战略伙伴或供应商的复杂动态交易过程。[11][12]价值网是一种创新的商务模式，它基于客户需要构建灵活柔性的供应体系，强调通过数字技术实现各方的无缝链接，以释放“隐藏/锁定”的利润空间。[13]价值网模型强调的是，以顾客为中心的需求拉动整个网络，构建的核心要素是顾客价值、核心能力和相互关系。[14]《竞合》（Co-opetition）一书着重提出了企业间的合作双赢和共生观念，并在此基础上构建了包含顾客、供应商、竞争者、互补者的价值增值网络。[15]

随着数字技术的发展，企业之间的联系愈发紧密，越来越多的企业形成生态网络组织，由价值链演变为价值网；组织开始实施以敏捷与智慧为核心特征的价值网构建，通过数字技术来实现高效的价值网战略。信息与技术共享是价值网协同共生管理的基石，它能为合作伙伴提供准确、及时的数据与信息，这是企业间进行高效的资源分析、信息共享及共同决策的基础。

随着技术的继续发展，企业借助数字技术，从“＋互联网”到“互联网＋”，从“＋人工智能”到“人工智能＋”，在这个过程中，企业不断实现电子化、信息化、网络化、数字化等。信息技术可以将任何主体进行“链接”，形成高效率的价值网，以更低的成本、更广泛的联动，产生更大的组织效能。

[1] 波特.竞争优势[M].北京：中信出版社，2014.

[2] 波特.竞争优势[M].陈丽芳，译.北京：中信出版社，2014.

[3] 坎贝尔，卢克斯.战略协同[M].任通海，龙大伟，译.北京：机械工业出版社，2000.

[4] Ansoff H I，Weston J F.Merger objectives and organization structure[J].Quarterly Review of Economics and Business，1962：49-58.

[5] Poter M.From competitive advantage to corporate strategy[J].Harvard Business Review，1987，65（3）：43-59.

[6] Ansoff H I.Implanting strategic management[M].New York:Prentice Hall，1984.

[7] 赛罗沃.协同效应的陷阱[M].杨炯，译.上海：上海远东出版社，2001.

[8] 无形关联涉及不同价值链之间管理技巧的传播，竞争性关联源于在

多个国家中实际的或潜在的竞争对手的存在。

[9] Buzzell R D，Gale B T.The PIMS principless：linking strategy to performance[M].New York：The Free Press，1987.

[10] 本书又译作《发现利润区》。

[11] Allee V.Reconfiguring the value network[J].Journal of Business Strategy，2000，21（4）：36-39.

[12] Allee V.Value network analysis and value conversion of tangible and intangible assets[J].Journal of Intellectual Capital，2008，9（1）：5-24.

[13] Bovetd M J.Value nets:breaking the supply chain to unlock hidden profits[M].New York:John Wiley&Sons，2000.

[14] Kothandaraman P，Wilson T.The future of competition:value-creating networks[J].Industrial Marketing Management，2001，30（4）：379-389.

[15] Nalebuff B，Brandenburge A，Maulana A.Co-opetition[M].London:Harper Collins Business，1996.

平台穿透

正如我们在前面所介绍的，企业边界和行业边界越来越模糊，数字技术使企业与顾客及其伙伴更容易连接在一起，创造出比单一企业更高的价值。因此，一种不同于工业世界的组织模式开始形成，人们将其称为平台型组织。“平台”所具有的独特性，是能够与其他企业组合在一起，重构产业价值，或者创新产业价值。

戴维·埃文斯（Dai Evans）与理查德·施马兰西（Richard Schmalensee）在《撮合者》（Matchmakers）中表示，平台“具有一种与生俱来的多边性，因为它可以为两个或更多群组聚合在一起提供物理空间或虚拟空间”。今天的企业经营者已经很明确地知道，任何一种价值创造和价值获取，只有通过与其他企业的关联才能实现。甚至管理者们不得不承认，企业要么自己成为平台，要么连接在一个平台上，这是必须做出的选择。平台与连通的企业进行技术整合，能够协同实现未被满足的市场需求，甚至创造出顾客的新需求和新的价值空间；平台之所以能够释放出巨大能量，恰恰是因为其能够重构行业价值，产生协同共生新价值。

实现平台价值，需要解决以下四个问题：一是协同平台与组织间的信任，二是平台技术和知识的“外溢”管理，三是平台多价值主体“协同共生”，四是“客户导向”的平台价值重构。

平台与组织间的信任

《平台革命：改变世界的商业模式》提出“平台正在吞噬整个世界”[1]，当世界联系越来越紧密的时候，能更好地利用平台力量的企业

将获胜。IBM商业价值研究院在《平台经济》中提出业务流程平台是平台中的一种。[2]有软件企业以1000名员工的企业组织为例，对其使用业务流程平台前后的成效进行对比，结果发现，使用平台后，这个企业组织可以获得成本和效率两方面的成效。[3]平台打破了资源（财、物、信息等）之间的壁垒，能更高效地进行各种组合，实现系统目标。

德勤与专家团队合作公布了一项调研结果，基于经济活动，公司被分为四类：资本构建者、服务供应商、技术创造者、网络协作者（平台）。[4]在以上四种角色中，网络协作者创造的价值最高，从市场乘数（基于公司市场价值和市盈率之间的关系）的角度，资本构建者可以获得2.6倍的市场乘数，服务供应商可以获得2.6倍的市场乘数，技术创造者的市场乘数也仅为4.8倍，而网络协作者的市场乘数却高达8.2倍。由此可见，网络协作者通过网络效应产生的平台价值是巨大的。事实也是如此，微软、亚马逊、苹果和谷歌这四家市值超过万亿美元的公司，都是拥有平台技术的网络协作者，而中国两家进入全球市值前10的公司阿里巴巴和腾讯，也都是平台技术的网络协作者。

为什么这些平台型的企业具有如此高的价值？因为它们以平台技术协同不同行业的企业形成共生价值，其背后的驱动力量，正是平台带来的组织间信任。换个角度说，正是因为技术平台增强了组织间的信任，才有了协同共生新价值所依赖的基础。对联盟、供应链、平台等领域中的信任研究进行总结，我们发现，信任能带来直接经济效应，如绩效提升、成本降低、战略灵活，也能产生积极的“溢出效应”，如提升组织间的承诺感、互依性、契约灵活性、创新性，以及促进知识分享、联合行动等（见表6-1）。

表6-1　联盟、供应链、平台信任研究总结

	联盟 / 战略联盟	供应链	平台 / 创新平台
研究主题	治理结构、前因与结果等	治理结构、前因与结果等	信息技术等
信任来源	个体信任、关系纽带、声誉、外部干预等	关系、信息管理、公平感等	技术保障、IT 基础设施、感知有效性等
信任结果	承诺、知识 / 资源分享、合作、绩效、社会资本等	承诺感、绩效、知识分享等	产品 / 服务采用等
信任理论机制	交易成本、社会交换、资源基础观、动机理论等	交易成本、社会交换、资源基础与依赖观、信任承诺、关系治理等	交易成本等

资料来源：刘超，陈春花，刘军，等.组织间信任的研究述评与未来展望[J].学术研究，2020（03）：95-104.

我们以阿里巴巴为例。马云曾说，“过去14年阿里巴巴每天在做的事情，就是建立信任”“每天2400万笔的淘宝交易，意味着在中国有2400万个信任在流转着”。正是基于技术平台的信任，2020年的“双11”购物节，半小时内阿里巴巴的交易额就达到了3273亿元，超过了2019年“双11”一天的交易额。2020年订单创建交易峰值（58.3万笔/秒）是2009年（0.04万笔/秒）的约1457倍。我们可以从阿里巴巴“双11”10年的发展数据，看到技术平台构建信任所带来的价值增长（见图6-5）。

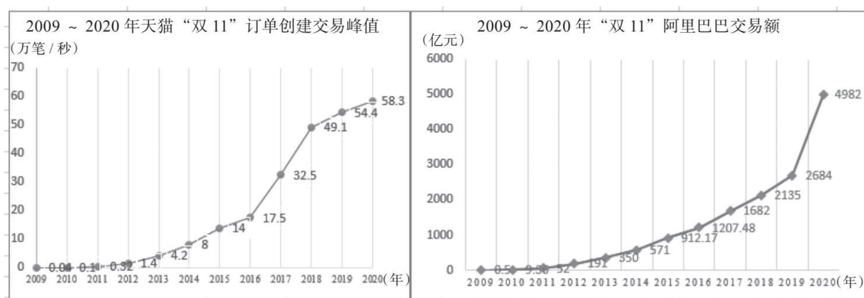


图6-5　阿里巴巴2009～2020年相关业务数据

注：绘图数据来自新华社官方账号、光明网。

任正非在多个场合谈道：“华为承诺，将构建并全面实施端到端的全球网络安全保障体系作为公司的重要发展战略之一，将公司对网络和业务安全性保障的责任置于公司的商业利益之上。”MRS（Market Research Society）Delphi Group在2018年发布的《技术对客户信任的影响》表明，技术至少在五个方面对信任产生影响。第一，最重要的就是提供安全和保护，这可以通过加密、身份管理及区块链管理等手段。第二，技术可以在组织内部或整个供应链系统创建结构或流程，以加深不同关系之间的信任。第三，技术能让品牌与消费者之间自动地分享更多的信息，无论这些信息对于品牌是有益的还是有害的。第四，技术可以创建、整合供需双方的平台，而且双方都能自由评价对方。第五，应用人工智能技术能更好地理解我们自己及有关行为。

在MRS Delphi Group 2018年的研究报告中，针对手机业、银行业、零售业、时尚业、媒体业、交通业及公共服务业等七个行业，个人对信息安全、服务、标准、个人风险等进行了信任感知评价（见图6-6）。

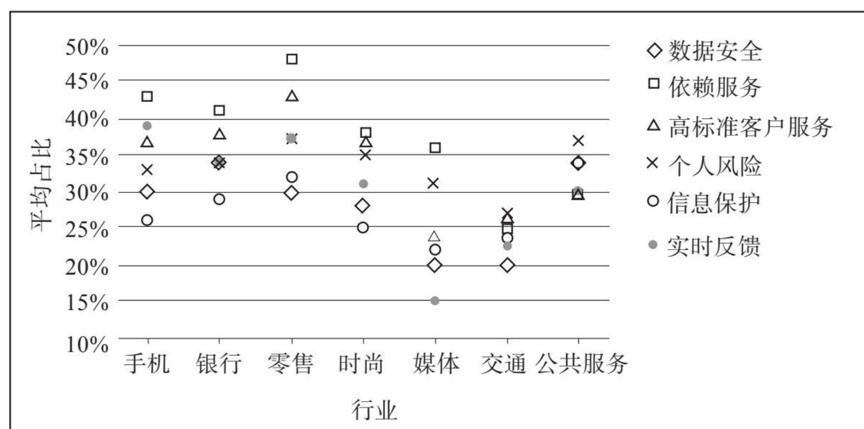


图6-6　科技对消费者的信任影响

注：数据点显示各行业对信任驱动因素的看法，基于该行业六个品

牌的平均得分。

资料来源：199IT网.MRS Delphi Group：科技对消费者信任的影响[EB/OL].（2018-0322）.http://www.199it.com/archives/700680.html.

根据这项研究得出的几个发现如下：第一，个人数据的安全性对组织信任的影响最大，在七个行业中有多个行业排在第一位。第二，网络零售商是最值得信任的，在影响信任度的各个方面都非常值得信任。第三，和10年前相比，高于平均分的组织的信任度增长了170%。第四，技术信任的三个重点方向分别是数据安全保障、数据透明性与强有力的客户服务。在我们所做的有关技术对组织间信任的研究中同样发现，数字技术除了直接影响信任的产生及发展外，还能通过技术特点增强其他因素对信任的正向影响作用。[5]

平台技术和知识的“外溢”管理

海尔的“人单合一”模式以工业互联网平台为基础，创建物联网下的共创共赢平台，同时解决了大规模生产与个性化定制的矛盾及企业边际效应递减的两大问题。海尔更是在并购GEA（通用电气家电）后，结合自身管理经验实现了数倍营业额增长。GEA为海尔贡献净利润11.6亿元[6]。

按照国际分析机构的评估报告，企业交易前的协作和交易后的管理，贡献80%以上的价值，而传统、单一的模式，其实只是释放了整体价值的20%。[7]很多企业将关注点更多地放在交易本身，其实忽略了交易前的长时间协作过程，以及交易完成后的文档管理、知识管理等方面。前者是业务前期的价值创造过程，后者则是价值创造的经验沉淀。

协同平台效能实现的核心，就是将沉淀在企业交易前后的80%价值激发出来，形成技术和知识的“外溢”管理。

德国西门子花费五年时间，投入近10亿欧元，打造名为“next 47”（下一个47）的新独立业务部门。该部门设立的初衷是为了更好地与内部员工、外部创业公司、其他传统企业合作，共同加快颠覆性技术的市场应用，从而助力西门子与其他工业巨头的竞争。next 47于2016年12月正式投入运营，目前next 47的投资重点为人工智能、机器人、物联网、数据智能、3D打印制造等热门领域，旨在在全球范围内探索科技创新，培育与催化创业公司，并为其输送西门子专家的经验和技术，通过投资、辅导、咨询等服务，用西门子的全球资源帮助这些企业顺利进入全球市场。[8]next 47将办事处设在慕尼黑、伯克利、波士顿、北京、上海等，进行全球布局。

组织情境下的协同共生具体包含人与人之间的协同、系统和系统之间的协同、数据资源之间的协同、多种终端设备之间的协同、多种应用场景之间的协同、机器和人之间的协同、多个组织之间的协同等，能够进行全方位的平台穿透和对外输出与赋能。基于技术和知识的“外溢”管理，平台化成为跨组织协同实现价值创造的新模式。平台实现了高差异性组织的优势资源集聚与整合，引导组织成长方式从单一企业为核心的竞争模式转向以平台为主导的多主体协同共生模式。

平台多价值主体“协同共生”

平台模式的核心是协同共享，随着网络用户的增加呈现指数级增长[9]，庞大的线上人群为平台型企业提供了巨大的空间，平台模式逐渐成为互联网产业发展的主流模式，并颠覆了传统的商业模式与管理方式。

平台数字化颠覆分为两个阶段：第一阶段，效率高的企业淘汰效率低的企业；第二阶段，平台吞噬传统商业模式。在平台商业模式中，平台是连接者、匹配者和市场设计者，极大地改变了商业、经济和社会。在任何一个行业中，只要信息是其重要的组成部分，该行业就是平台革命的候选者，[10]平台革命开始席卷整个商业世界。

平台企业在数字技术的驱动下开启了横向和纵向整合热潮，无论哪一个行业被触及，都意味着行业边界有可能被重塑；每一次重塑都蕴含着颠覆性的力量。2018年财富中文网在全球同步发布最新《财富》世界500强排行榜，京东排名第181位，较2017年提升了80名；阿里巴巴位列第300位，较上一年提升了162名。财富中文网方面表示，或许只有中国互联网公司才能够拥有如此巨大的提升幅度。

在数字技术背景下，企业只有两个选择，要么构建平台（成为构建者），要么加入一个平台（成为参与者）。作为平台构建者，企业需要协调生态系统的众多参与者，为顾客创造无缝价值（Seamless Value）；作为平台参与者，企业需要提供一个或者多个组成部分，提供不可替代的核心价值贡献。

协同共生平台最终要以系统效率最优作为出发点和落脚点，因而在一定程度上需要保障平台成员的规范统一性、连接最优化和整体高效性。所以，协同共生平台应该具有主体多样性、效率高效性、资源易得性、成果共享性、创新持续性的特点。协同共生平台聚合了多价值主体，在多主体范围内实现资源的重新配置及优化。由于多价值主体在一个平台上，彼此之间因契约或非契约的形式达成信任，通过多主体的有效交流获得较好的人力、资金、信息、技术等资源，能够系统性地提升平台的整体效率。

以中国两家最大的电商平台阿里巴巴和京东为例，早在2017年的“双11”中，它们的销售额就双双突破千亿元。京东打造的“京东家庭智能终端产业协同创新中心”“清华x-lab校企协同创新计划”“沃尔沃×京东打造传统汽车业与互联网创新融合”等产业平台，集聚知名高校、科研院所、龙头企业和社团组织等主体，极大地促进了平台层面研发成果的转化、产品创新孵化以及品牌与销售渠道等的提升，各参与主体也获得极大的成长和发展。阿里巴巴也以硅谷协同中心推进全球化资源协同，精准打造海外高层次人才创新创业项目的跨境孵化平台、海外研发中心合作平台等，实现平台引领下的竞争优势。

“客户导向”的平台价值重构

无论是平台技术带来的组织间信任、知识外溢管理，还是多价值主体的协同共生，最终都是要能为客户创造可感知的价值。

在平台驱动下，顾客需求的价值被不断地创造和释放出来。平台将多价值主体聚集在一起而产生的为顾客创造价值与创新价值的合力，是任何单一企业都无法企及的。随着出租车公司Uber、民宿网站Airbnb等的涌现，数字技术融入单一产品或服务实体，引导供需端有机、高效地组合，为人们的美好生活打开了全新的空间。

在《共生：未来企业组织进化路径》一书中，我们把“顾客主义”作为打造共生型组织的四重境界之一。“顾客主义”是指真正以顾客价值为中心，顾客成为企业共生组织成员间唯一的价值集合点。1997年亚马逊上市后，第一封致股东的信《一切只为了长期》明确表示：公司始终以顾客为中心。此后每一年亚马逊的致股东信都会在最后将其附上，以示不忘初心。亚马逊从在线销售书籍起家，经过20多年的发展，现在已是

全球商品品种最多的网上零售商和全球第二大互联网企业，成功跻身“万亿美元市值俱乐部”，而成就亚马逊的正是“以顾客为中心”的理念。这一理念一直深入影响着亚马逊的每一个关键决策。

2007年10月，在接受《哈佛商业评论》杂志主编的采访时，杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos）明确提出：“亚马逊是一家以客户需求为中心的企业，而不是像其他大多数企业那样，以竞争对手为中心。”在“是否对第三方买家开放”的讨论过程中，贝佐斯力排众议：“如果有一种商品，它的价格或者品质比我们的更好，那么我希望顾客在亚马逊上也能轻易地买到，而不是还要去其他地方很费劲地寻找。尽管这样会暂时影响我们的利润，但从长期来看，客户的利益就是我们的利益。”不管是Prime会员服务，还是引入第三方卖家的Marketplace，或者是支持卖家的FBA代发货服务，亚马逊在为顾客“多、快、好、省”四个维度上一直在持续地努力，投放巨大的资源，哪怕牺牲短期的利益也在所不惜。[11]

“顾客主义”是组织成员之间价值取向的结果检验标准，也是平台价值重构的唯一出发点和落脚点。平台输入端是顾客的个性化定制，输出端是整体解决方案。在数字技术环境下，企业需要反思的问题是：当商业模式从单边的个体价值创造向多边的协同共生价值重构转型时，如何实现自身的商业逻辑从“单独提供产品和服务”向“多边协同提供整体方案”转变是关键。在我们已经完成的研究中，组织效率逻辑已经由“分”转向“合”，组织效率来源由“内”转向“外”，[12]战略的底层逻辑也从“竞争逻辑”转化为“共生逻辑”[13]。

在此基础上，我们发现，平台遵循着网络效应（Network Effect）、梅特卡夫定律（Metcalf’Law）、协同效应和共生效应，展开快速整合与重构。网络效应是指随着网络用户数量的增加，所有用户都能从网络规模的扩大中获得更大的价值，网络价值伴随用户数量的增

加，呈现出几何级数的增长态势。在平台市场中，最大的企业（平台型企业）获得网络效应优势，网络效应帮助该类型的企业快速地扩展并衍生出新的价值，这种优势使得其他竞争企业很难与之抗衡。[14]网络效应代表了由科技创新驱动的新经济现象，在存在网络效应的产业中，“先下手为强”和“赢家通吃”是市场竞争格局的重要特征。

梅特卡夫定律是用以阐述网络效应如何为网络参与者、网络拥有者和网络管理者创造价值的。网络价值与用户数的平方成正比，即网络价值$V=K\times N^2$（K为价值系数，N为用户数量）[15]。自20世纪90年代以来，互联网不仅呈现出指数级增长态势，而且向经济和社会各个领域进行爆炸式的渗透和扩张。21世纪，网络效应促使了很多巨型公司的产生，如Facebook和谷歌触及了世界逾1/7的人口，就是梅特卡夫定律的实例。此外，根据汇丰银行发布的报告，到2015年8月，得益于创立于2011年1月21日的微信，腾讯在短短四年多的时间里就达到了约836亿美元的市场估值，时隔一年后，其估值高达2500亿美元。[16]微信2016年的第二季度报告更显示，微信已经覆盖中国94%以上的智能手机，月活跃用户达到8.06亿，用户覆盖200多个国家、超过20种语言，各品牌的微信公众账号总数已经超过800万个，移动应用对接数量超过85000个，广告收入增至36.79亿元人民币，微信支付用户则达到了4亿左右。[17]微信从简单的通信产品转变为复杂的业务平台，凭借着巨大的用户数量和高用户黏性，微信将价值网成员的新服务和功能不断地嵌入。通过充分利用微信海量用户群的网络效应，微信平台和平台参与者之间得以协同共生，微信巨大的商业价值也因此被激活。

以上这些领先企业的实践，充分显示出“客户导向”的平台价值重构所带来的各行业的巨大变化，同时也给顾客带来超乎想象的价值，更给每一个参与其中的企业带来了无限可能的成长空间。

我们再来看看企业微信如何发挥平台穿透的价值。企业微信助力组织外协同效率释放的核心，在于建立健康、稳定且与各主体协同共生的创新发展模式。企业微信自成立伊始就一直致力帮助各企业提升客户价值与产品体验。企业微信在构建生态伙伴关系时秉承的原则为开放共生，实现"人即服务"的理念。在2019腾讯全球数字生态大会上，企业微信负责人黄铁鸣表示，"经过3年的发展，已经有超过17000家合作伙伴及超过450万个应用系统被接入企业微信生态。目前企业微信已对外开放13类共231个API接口，为连接企业人、事、物提供了全面支持"。[18]企业微信的生态理念是开放赋能，相比于传统的OA竞品，企业微信充分发挥了连接内外的强大功力（见图6-7），打造了特有的共生系统。

在我们的采访中，据企业微信客户味全回忆，企业微信在宣讲时说："我们不是来卖产品的，也不收版权费。我们的关键任务就是思考如何协助你的企业，让企业微信用得更多、更好。甚至于，在你全公司都应用企业微信后，我们再探讨如何把周边、上下游都关联起来，以更好地使用企业微信。"对于客户来说，应用企业微信最大的价值，莫过于企业的每一位员工都能成为服务外部客户的窗口。在协同成长的过程中，借助伙伴企业的信息回馈，对产品进行优化和完善。

企业微信非常关注提升社会系统效率，关注社会、企业与政府的协同共生问题。企业微信的数字技术框架提升了政企协同效率，实现包括政府在内的多元主体价值共创模式。例如，政务微信是腾讯企业微信团队为政府提供的专属通信与办公工具，通过构建数字化能力帮助政府提升管理服务效能。一方面，在政务环境下，企业微信解决了个人微信中可能出现的信息泄露、重要文件错误转发等问题，极大地保障了数据的安全。另一方面，它改善了政务流程。信息可以通过企业微信进行高速运转与传递。最为关键的是，它能够实现与其他信息系统的集成，这样

各类IT系统就能无缝接入，实现高效协同与共享。同时，后台数据共享的基础平台包括个人微信、政务微信与企业微信，这样从个人、企业到政府，实现了后台数据的共享，从而帮助政府、企业等为人民提供更好的协同服务，并实现智慧税务、智慧政务、智慧警务及智慧党建。正如马化腾所言，“腾讯希望提供一个连接器的基础功能，基础的组件能够把服务和用户连接起来，以及把政府拥有的庞大数据开放出来，解决‘最后一公里’的问题，和用户对接起来”。

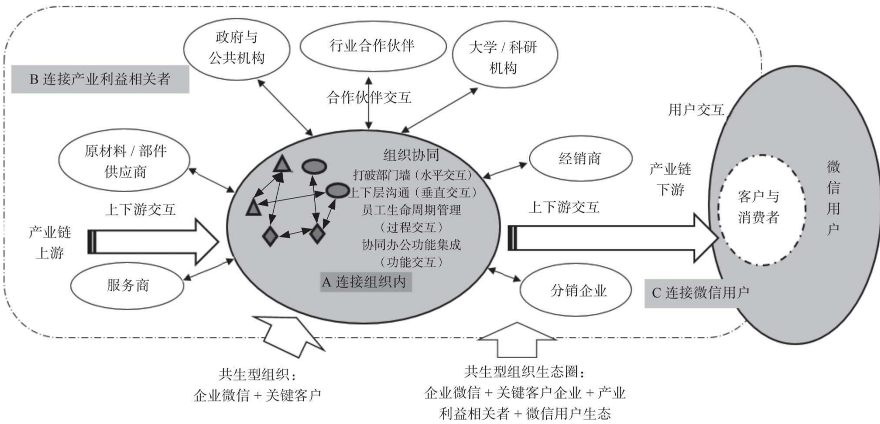


图6-7　微信共生的连接拓展

资料来源：梅亮，陈春花，刘超.连接式共生：数字化情境下组织共生的范式涌现[J].科学学与科学技术管理，2021,42（04）：33-48.

[1]　帕克，埃尔斯泰恩，邱达利.平台革命：改变世界的商业模式[M].志鹏，译.北京：机械工业出版社，2017.

[2]　平台分为三种类型，第一种是市场平台，支持全球多个参与者在彼此之间进行可信的交易，促进制定维持信任和安全的标准；第二种是业务流程平台，支持用户优化所有业务和职能构成要素的价值，利用最新技术重新配置工作流程；第三种是技术平台，支持用户获得更安全、更永续的基础架构，在规模驱动的敏捷型“即服务”经济中获得成功，如云

基础架构提供商、采用新型云技术的传统外包提供商。

[3] 上海泛微网络科技有限公司.协同管理平台OA原理·设计·应用：构建组织的电子生态体系[M].上海：上海交通大学出版社，2011.

[4] 资本构建者是指用于实体物品交付的实物资产，如福特、沃尔玛；服务供应商是指雇用员工向顾客提供服务，如埃森哲咨询公司；技术创造者是指研发并售卖各种形式的知识产权，如微软；网络协作者是指开发网络让人们和公司一起创造价值。参考帕克，埃尔斯泰恩，邱达利.平台革命：改变世界的商业模式[M].志鹏，译.北京：机械工业出版社，2017.

[5] 刘超，陈春花，刘军，等.组织间信任的研究述评与未来展望[J].学术研究，2020（03）：95-104.

[6] 厨电参考.GEA贡献巨大，海尔厨卫产品半年营收131.62亿.[EB/OL].（2020-09-15).http://www.360doc.com/content/20/0915/05/71562938_935686295.shtml.

[7] 杜栋.协同管理系统[M].北京：清华大学出版社，2008.

[8] 腾讯科技.西门子成立新业务部门next 47，专注投资初创企业并大力发展中国市场.[EB/OL].（2016-12-19）.https://tech.qq.com/a/20161219/038661.htm.

[9] 中国互联网络信息中心在2018年发布的报告显示，中国的互联网用户数已经超过了日本、俄罗斯、墨西哥和美国的人口总和。

[10] 帕克，埃尔斯泰恩，邱达利.平台革命：改变世界的商业模式[M].志鹏，译.北京：机械工业出版社，2017.

[11] 陈春花：顾客主义是亚马逊增长的真正驱动力[OB/EL].（2019-04-08）.https://xw.qq.com/cmsid/20190408A04FOK/20190408A04FOK00.

[12] 陈春花，朱丽.协同：数字化时代组织效率的本质[M].北京：机械

工业出版社，2019.

[13] 陈春花：数字化升级从改变认知开始[EB/OL].（2019-09-16）.https://www.sohu.com/a/341141210_505841.

[14] 本书中的网络效应指的是积极的网络效应。积极的网络效应是指巨大的、管理完善的平台能够增加为每一个平台用户创造价值的可能性。消极的网络效应是指管理不善的平台会减小为每一个平台用户创造价值的可能性。

[15] 具体表现是网络价值与网络节点数的平方（即与联网用户数量的平方）成正比。

[16] 企业林.腾讯市值超5000亿美元，那么微信现在价值多少钱？[EB/OL].（2018-0412）.https://www.sohu.com/a/228022279_99932158.

[17] 刘枫.27亿人都在玩，智能手机覆盖率94%的微信你了解吗？[EB/OL].（2017-0719）.https://www.meipian.cn/ofcpkc7.

[18] 腾讯科技.企业微信亮相腾讯全球数字生态大会：将成为产业连接用户重要抓手[EB/OL].（2019-05-22）.https://tech.qq.com/a/20190522/005454.htm.

小结　协同共生价值重构：多主体增值

熊彼特的创新理论为我们理解协同共生价值重构打开了一扇门，使我们从创新的本质去理解和确定企业价值重构的关键影响因素，以实现共生伙伴的多主体价值增值。数字技术改变了行业边界、组织协同方式，产生了新的共生空间、多主体的价值链接以及平台效应。所有这一切所聚集的方向，就是为顾客创造价值与创新价值，重构数字技术背景下的协同共生价值（见图6-8）。[1]

借助数字技术，企业之间的协同方式更加多样化，共生空间也在不断拓展，协同共生价值不断重构。组织开始普遍嵌入动态“价值网”中，传统行业企业通过现有产品和服务的“边界拓展”，重塑价值创造模式；科技型创业企业通过引入新的技术工具和手段，进行基于技术引发“决策革命”的商业模式创新；数字巨头通过构建平台连接多边企业，共同为用户提供整体解决方案。

在数字技术条件下，几乎每一家企业都开始重新审视自身的决策效率、组织边界、链接空间、商业模式。在数字化时代的平台革命中，只有改变认知才能真正理解和适应这种转变。否则，将如约翰·肯尼迪所言，“变化是人生的法则，那些只会留恋往昔或者驻足当下的人注定会错失未来”。

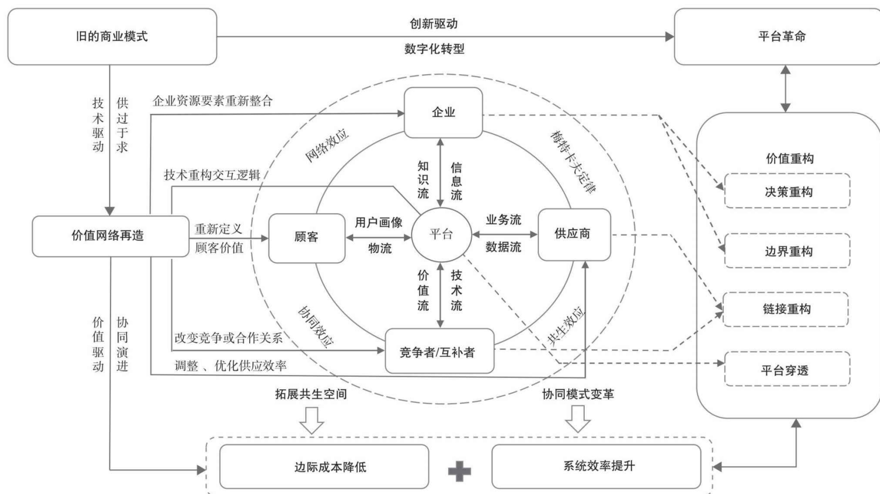


图6-8　平台协同共生价值重构

[1]　价值网包含的主体有顾客、企业、供应商、竞争者/互补者等，图6-8将价值网和平台之间的价值重构逻辑呈现出来。

第三部分　制度与技术

第七章　协同共生中的制度创新

第八章　协同共生的数字化平台

第七章　协同共生中的制度创新

我们就是要做高校院所不适合做、企业又做不了的事，打造专业“苗圃”，冲破创新“死亡之谷”，精心培植科学成果之苗长成参天大树。

——江苏省产业技术研究院执行院长刘庆

我们在调研中发现了一个极具特色的案例，这家机构就是江苏省产业技术研究院（简称JITRI），它所探索的是如何通过制度创新构建协同共生价值。对于协同共生中的制度创新问题，JITRI做出了积极的探索，并取得了初步的成效，所以，我们希望用一个完整的案例来加以阐述。

JITRI作为科技体制改革的“试验田”，定位于从科学到技术的转化环节，旨在通过体制机制创新，打通从“科技强”到“产业强”的通道，为江苏省的产业转型升级和未来产业发展持续提供技术支撑，助推经济高质量发展。经过近6年的改革实践，JITRI已有50多家专业研究所，各类研发人员超6000人，成功转化3700多项科技成果，衍生孵化750余家企业，关键核心技术申请专利2200多项，创造技术价值合计200多亿元。[1]

最近几年的企业发展与全球化竞争格局，让我们越来越明白，如果不能拥有共性关键技术，很难在发展中占据优势。共性关键技术，是指可以在多个行业或领域广泛运用，对整个或多个产业形成瓶颈式制约的技术。共性技术的发展面临两大困境，一大困境是“市场失灵”，另一大困境是“外部性”[2]的存在。要摆脱这两大困境，需要建立以企业为主体、以市场为导向、政产学研用相结合的新型研发机构，JITRI就是这样的新型研发机构。

JITRI采用了一种“大学—产业—政府”的混合组织模式。这一组织需

要承担管理大学—产业—政府之间关系的责任，并巧妙地通过创新制度设计，进行多方资源分配、利益共享，达到协同共生。我们可以从JITRI的制度创新视角，来了解如何实现协同共生价值重构。

从组织生态视角将新型研发机构个体和系统相连接，我们以共性关键技术创新链条上的新型研发机构“制度创新”作为出发点，对创新链生态主体缺位，以及“围绕创新链配置资源链”的高效作用机制进行深入探索。JITRI遵循“变异—选择—复制”的制度创新三部曲，试图识别和界定不同阶段的制度创新演化，为新型研发机构制度设计提供理论和实践层面的参考和借鉴。

自创建以来，JITRI不断深化科技体制改革，砥砺奋进提高创新“加速度”，进行制度创新探索。2016年11月，针对JITRI，《新华日报》头条进行了题为“深耕科技体制改革‘试验田’——让‘创新之苗’长成‘参天大树’”的报道。国家经济的持续健康发展，必须依靠创新驱动，我国要深入推进经济和科技紧密结合，进而推动产学研深度融合。只有这样才能最终实现科技与产业的无缝对接，不断提高科技进步对经济增长的贡献度。但现实情况是，从原始创新到产品工程化的过程异常艰难，被业界俗称为“死亡之谷”。

JITRI执行院长刘庆表示：“我们就是要做高校院所不适合做、企业又做不了的事，打造专业‘苗圃’，冲破创新‘死亡之谷’，精心培植科学成果之苗长成参天大树。”JITRI致力于推进科学向技术的转化，为江苏省产业转型升级和未来产业发展持续提供技术支撑，提出“将研发作为产业，将技术作为商品”的模式，通过探索一整套产业技术供给方法，构建促进技术研发与转化的创新生态“绿谷”。以上定位和模式在JITRI创立至今的多项体制机制创新中都有所体现。为了深入了解其内部机制，我们将JITRI的关键制度演进分阶段、分层次地进行形象化呈现，并把JITRI

自筹备以来的六年发展历程具体分为三个阶段：初创筹备期、高速发展期和制度完善期（见图7-1）。

[1] 来自内部资料：《江苏省产业技术研究院建设情况汇报》。

[2] 外部性又称为溢出效应、外部影响、外差效应或外部效应、外部经济，指一个人或一群人的行动和决策使另一个人或一群人受损或受益的情况。

组织体制与机制创新

JITRI是在产业结构向知识和技术密集型产业跨越的契机下应运而生的。2013年8月6日发布的《省政府办公厅关于成立省产业技术研究院建设工作领导小组的通知》明确指出，为了加强对省产业技术研究院建设工作的组织领导，省人民政府决定成立省产业技术研究院建设工作领导小组，组长为江苏省委常委、常务副省长，副组长为省政协副主席、省政府党组成员。组织上的人员任命和高规格领导工作小组的创建成立，标志着JITRI作为改革试点的筹备工作正式开启。自2013年创立至今，JITRI提出并践行"将研发作为产业，将技术作为商品"的发展理念，以市场化手段推动江苏省产业转型升级，为未来产业发展提供强大的技术支撑。

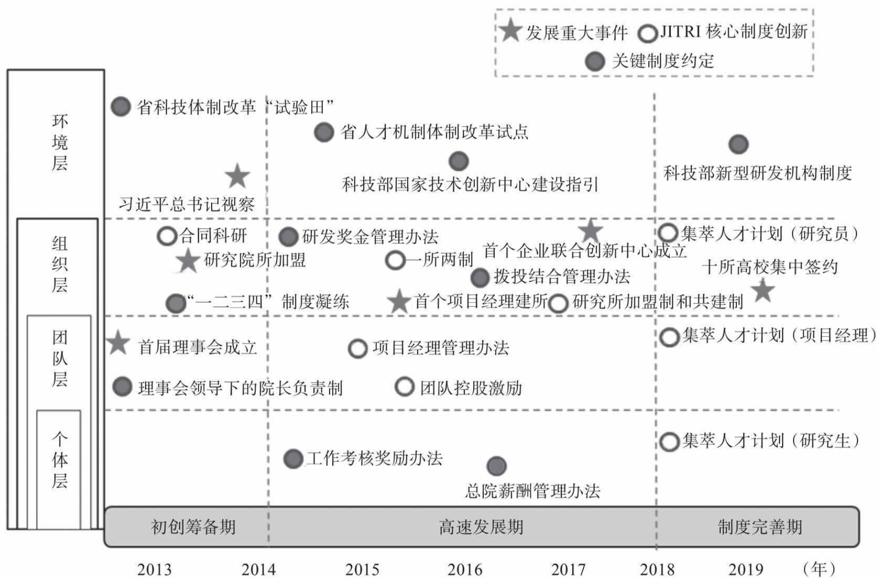


图7-1　JITRI 关键制度演进示意图

JITRI以产业应用技术研究开发为重点，以引领产业发展和服务企业

创新为根本，组织开展产业技术研究和集成攻关，创新体制机制，着力先行先试。2013年JITRI正式成立，2014年12月习近平总书记亲临JITRI视察，为JITRI的发展注入了强大动力。[1]这是JITRI制度发展过程中的一个具有历史性意义的外部环境事件，在其之后的发展过程中具有重要的外部信号作用。江苏省委书记娄勤俭明确表示，JITRI是块试验田，政策要有突破性，尺度可以再大一点，要敢闯、敢试。这为JITRI在制度创新方面提供了极大的政策试错空间，使JITRI可以进行独特的政策创新实践。可随后JITRI面临的问题是，如何才能在这块肥沃的“试验田”内进行有效的制度设计，完成江苏省赋予的承接产业转型升级的使命。

政策必须沿着自下而上的流程进行更新，而非通过控制（Etzkowitz&Leydesdorff，2000）。JIRTI的组织架构包括理事会、研究院和专业研究所三个层级。处于最高层级的江苏省产业技术研究院，由江苏省政府设立，为省属事业单位，无行政级别，由若干独立法人的专业研究所共同组成，实行理事会领导下的院长负责制，进行市场化运作。理事会由分管副省长任理事长，省政府分管副秘书长、科技职能部门主要负责人任副理事长，省有关部门、研究院、相关龙头企业和金融机构负责人任理事会成员，负责科技创新指导考核，包括推动机制创新、审定年度工作目标和预算、绩效考核等。专业研究所实行院领导参加的理事会领导下的所长负责制，在接受总院的业务指导、服务协调和绩效考核的前提下，建立多元化投入、企业化管理、市场化运作、开放式发展的运行机制，自主经营，自我发展。

初创筹备期的制度创新可以凝练为“一二三四”，具体为：一个机制——市场导向机制，两个职能——服务企业创新、引领产业发展，三类资源——引导海外资源、国内的科学院资源、高校资源，以及将要实施的四项改革。高度凝练的“一二三四”制度框架的提出，为后续JITRI的制

度创新奠定了基础，进而迎来制度创新的高速发展期。

[1] 江苏省产业技术研究院.总书记的嘱托、我们的奋斗|江苏省产业技术研究院：打造令人瞩目的创新高地.[EB/OL].（2019-12-12）.http://www.jitri.org/list_28/1314.html.

基于生态位的制度设计

JITRI的创建源于政府政策行为，政府批准建立的领导小组的第一届领导成员是其具体创立者，但是因为实行理事会领导下的院长负责制，所以第一届院长对JITRI的影响会直接体现在制度创新设计中。JITRI展现出改革试点的强劲优势，在产权创新、管理架构上，采取研究所加盟制和共建制并存、团队绝对控股、项目经理管理办法、一所两制（见图7-2）、拨投结合等核心制度创新和关键制度约定。这就需要领导者有魄力及能力在创新制度上下大功夫，并能够获得政府的支持与认可，既要确保机构的创新性与高效发展，又要承担省政府的发展战略，达成协同共生价值。

JITRI在明确了自己的定位以及获得发展空间的基础上，开始进行制度创新的具体规划和制定行动方案制度。

制度明确“生态占位”的价值贡献。我们引用一个概念“生态位”（Ecological Niche）来说明如何通过制度创新获得价值空间。生态位是指一个种群在生态系统中，在时间和空间上所占据的位置及其与相关种群之间的功能关系与作用。生态位宽度（Niche Breadth）代表种群或组织对于资源变动的“容忍”程度。不同生态位宽度的个体在面临环境变化时，生存状况也不同。1977年Hannan和Freeman将“生态位”引入组织研究中，用来衡量组织在战略环境中所占有的资源空间。我们把“生态位”中资源获取概念转移到对创新链上创新价值的贡献上来。因为只有具有足够和稳定的价值贡献，才能支撑起组织在生态中的成长和发展。而新型研发机构在从共性关键技术创新的源头到最终产业化的整个价值创造环节中所贡献的价值，决定了其自身在市场中的价值。JITRI是通过制度创新的顶层设计来与多种创新主体进行“生态位分离”的，进而形成

在系统层面的多创新主体间的良性运行机制，这也是我们需要沿着JITRI的发展不断进行深入探索的核心问题。江苏省科技厅和JITRI都在制度文件中明确表示，JITRI是以“开展产业关键技术的研究攻关和成果转化”“主要开展产业核心技术、共性关键技术和重大战略性、前瞻性技术等研究与开发，储备产业未来发展的战略性、前瞻性技术和目标产品”为目标而运作的。

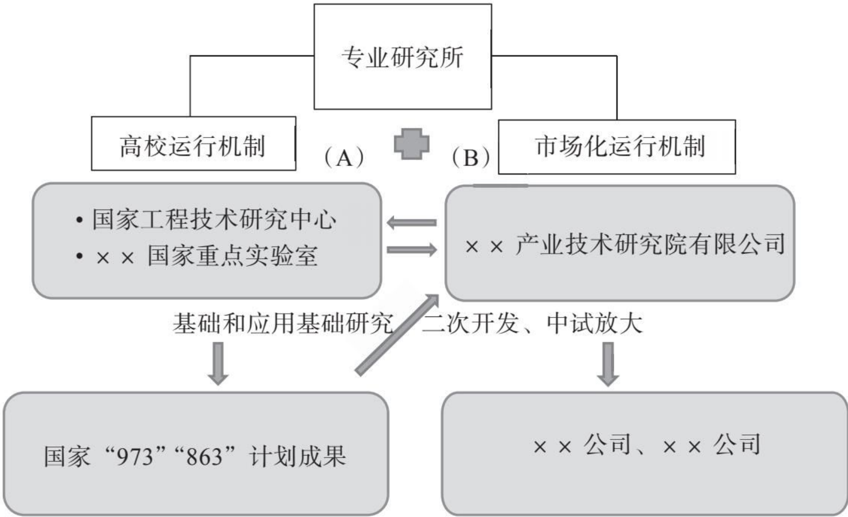


图7-2　JITRI“一所两制”构建与高校的“共生空间”

资料来源：江苏省产业技术研究院内部资料。

“生态分离”超越竞争的制度设计。组织通过“生态分离”的制度设计，明确区分其在创新链上的核心价值贡献为，“产业技术创新的关键环节是突破高校不宜做、中小企业做不了的关键技术和共性技术”。实现从“科学”到“技术”的转化，要做到重大基础研究成果产业化。JITRI运用制度设计的方式约定了生态位宽度，如业务范围、价值贡献、目标顾客、技术输出等，进而实现了生态位的分离，即立足江苏省以区别于其他区域的新型研发机构，立足于引领江苏省产业升级的原创的共性关键

技术创新的独特技术内涵，立足于核心共性关键技术研发和生产的独特价值贡献。

巧妙衔接“技术和商品”“研发和产业”。新的组织机制需要有能力整合“市场拉动”和“技术推动”，因此必须有能力重新设计制度体系，并实现技术与产业之间的转化。在将技术进行商品化，以及将研发对接产业、实现产业化的过程中，JITRI会面临生态位迁移的挑战。所以，JITRI作为新兴研发机构，其进行制度创新的过程，也是一个不断调整自身在创新生态中的位置，界定和衔接其他创新主体，顺利实现共性关键技术研发和产业化的过程。“技术作为商品”通过项目经理制的建立，实现了研发人员和技术的整体转移和市场化。而与龙头企业创立联合研究中心，则可以在一定程度上对接行业龙头和创新链上游的技术原型，让“研发作为产业”的理念落地。该阶段JITRI的组织架构由专业研究所、产业技术创新中心、企业联合创新中心等组成。

研发人员的创新劳动同其利益收入对接。习近平总书记在2014年视察JITRI的时候提出了“研发人员的创新劳动同其利益收入对接”的指导方针和要求。[1]JITRI则主要在以下几个方面进行努力探索。一方面是探索建立了团队绝对控股（65%及以上）的专业研究所。它的建设模式和运营机制，具体来说就是由地方园区提供相关的研发场所和设备，由研发团队、地方园区和JITRI共同出资组建研究所、运营公司、法人单位，三方共同支持研究所的发展，研发的收益归运营公司所有，增值部分按照股权进行分配。这种模式可以最大程度地发挥科研团队的积极性、创造性和主人翁精神，能够把研究所的建设发展与利益相关者的权益相联系，把科研团队自身的价值实现与研究所的可持续发展相结合。JITRI还强调，要发挥市场在创新资源配置中的决定作用，并在运行过程中遵循市场的要求和规律组建研究所，实施一批重大项目，目前已经取得了初

步成效。

“2015年第一个项目经理引进，2016年第一个项目经理建所，到2018年成立企业联合创新中心。”[2]项目经理制的建立，其实是在JITRI定位的“从1—N”的创新链的前端—基础研究和技术原型上，实现高端技术和人员的绑定。项目经理制是JITRI对重大科技项目组织实施模式的一种创新，由项目经理组织产业重大技术攻关，自主组建项目团队、自主考察、推荐优质项目，加强顶层设计，提高技术产业化的执行效率。JITRI面向全球遴选一流领军人才担任项目经理，保障了技术的世界领先水平。

从中科院合肥物质科学研究院先进制造所常务副所长的岗位辞职，骆敏舟应聘成为江苏省产业技术研究院的“项目经理”，担任智能制造技术研究所所长。短短3个多月，研究所就实现了完全市场化操作，一批智能制造产业技术在南京加速转移、落地。骆敏舟承担的智能制造技术研究所是“项目经理”制运作后，落户南京的首个项目。项目选址南京江北新区（高新区）产业技术研创园，由南京高新区、省产业研究院和项目团队三方合作，股东之一南京高新区提供了3500平方米的办公用房。“项目经理”模式的远期目标是撬动全球资源，打造江北新区智能制造千亿级产业集群。

[1] 江苏省产业技术研究院.总书记的嘱托、我们的奋斗|江苏省产业技术研究院：打造令人瞩目的创新高地.[EB/OL].（2019-12-12）.http://www.jitri.org/list_28/1314.html.

[2] 摘自JITRI内部资料。

科技体制的创新沉淀

制度创新开辟科技体制新道路。JITRI坚持“发挥市场在资源配置中的决定性作用，建立以企业为主体，以市场为导向，产学研深入融合的技术创新体系”的原则，进行制度创新的深入探索，现已采取了“一所两制、合同科研、项目经理、股权激励”四项改革举措。JITRI还引导高校优势学科平台、科研院所研发力量以及国际一流创新成果的综合性研究平台，探索出了一条“研发作为产业，技术作为商品”的新型研发机构制度新模式。JITRI将发展重心从“技术研发”转向“产品生产”，在保持市场活力的同时，专注探索产业共性关键技术研发和供给的道路，初步形成了系统价值创造的“1＋1＋1＞3”的协同效应。

如今，专业研究所采取加盟制和共建制两种组建方式。加盟研究所从江苏省内具有较强研发和服务能力的独立法人机构中遴选产生；共建制研究所由JITRI、领军人才及团队、地方政府（园区）共同建设，主要从事技术研发、成果转化、公共服务、人才引进与培养等，目前已有25家。加盟研究所有23家，加盟前由高校举办的有13家（省内高校10家、省外高校3家），由中科院研究所举办的有5家，由地方园区及企业举办的有5家。现研究院所累计科研经费近60亿元，累计孵化科技型企业720家（其中已上市和拟上市的18家），累计转移转化技术成果近3500项，衍生孵化企业累计实现研发产值超过200亿元。研究院所实行的预备制和动态管理，目前已在先进材料、生物与医药、能源与环保、信息技术、先进制造等产业领域布局建设了近48家专业研究所，参与共建了国家超级计算无锡中心。

制度变革引爆创新集群突破。对于JITRI的积极探索与启示，江苏省政府研究室副主任沈和在《中国发展观察》中将其总结为“管理机制历史

性变革引爆技术创新集群式突破”，具体成效体现在以下四个方面。

第一，实施了一批填补国内空白的前沿项目。围绕新材料、电子信息、生物医药、先进制造等优势产业发展的战略性需求，引进了20个高端人才创新团队，带动了一批颠覆性、前瞻性的技术成果转化，如针对中国人冠心病高发病率、高死亡率的问题，引进心脏节律管理领域巅峰科技“植入式心律转复除颤器（ICD）技术”，填补了国内空白，将避免80%的冠心病患者过早死亡。

第二，突破了一批共性关键技术。累计转移转化先进技术2630项，申请专利2200项，形成一批具有自主知识产权的关键核心技术，其中，装备制造100多项、新一代信息技术90多项、节能环保20多项、生物医药70多项。面向新兴产业技术转移率超过90%。“多普勒测风激光雷达技术”被广泛应用于风电、航空航天、气候气象、军事雷达等领域。

第三，培育了一批前沿高技术企业。JITRI以“技术研发＋专业孵化＋投资基金”的科技创新运营方式，不断衍生孵化出有自主知识产权的科技型企业和有核心技术的专业化产业园。目前，JITRI累计培育高成长性科技型企业490多家，年均增长106%，实现研发产业产值200多亿元，纳税约6亿元。

第四，打造了一批科技创新创业平台。JITRI建成专业化创新平台170个，其中智能液晶技术、微纳制造技术、药物制剂与新医药、新型半导体材料等前沿领域20个国际领先创新平台。围绕5G通信技术，JITRI建成新一代半导体材料氮化镓材料及芯片研发平台。创新平台集聚大量国内外高端研发人才，智力支撑能力显著增强。

“集萃人才”机制改革不断完善。在人才体制机制改革方面，2015年8月27日，江苏省人才工作领导办公室、教育厅、科技厅、财政厅及人

力资源和社会保障厅联合发文，将JITRI作为省人才办认定的机制体制改革试点单位，支持其在人才体制机制改革上先行先试，在人才资源配置上，走市场化、国际化和法制化道路。江苏省对JITRI引进人才和团队给予特殊支持，开创“双创计划”一事一议、特事特办直通车、自主聘任专业技术职务、首席科学家制度等新制度。

《江苏省产业技术研究院专业研究所经费管理细则（修订）》文件明确指出，研究所的人才发展经费采用无偿拨款、分类资助的支持方式。通过设立JITRI研究员和JITRI青年研究员引进计划，支持研究所全职引进产业技术创新高层次人才。JITRI研究员在研究所工作不少于3年，JITRI青年研究员不少于5年，省产业技术研究院给予JITRI研究员每人每年100万元、3年总共300万元的支持，给予JITRI青年研究员每人每年50万元、3年总共150万元的支持，资助其进行团队建设、项目研发等，团队成员的人员薪酬应不超过总经费的70%。

2019年初，JITRI正式启动“集萃人才计划”，旨在通过专业研究所与国内知名高校联合培养“集萃研究生”，一方面加强专业研究所的人才团队建设和项目联合攻关，另一方面促进合作高校的人才培养和学科建设，全面提升学生的综合素养和创新创业能力。通过协同创新、协同育人，着力集聚、培养、发展产业工程师和产业技术领军人才。

此前，JITRI已与东南大学、兰州大学、大连理工大学、四川大学、重庆大学、西交利物浦大学六所高校签约，还与江苏省教育厅签署全面合作协议，统筹与江苏省高校共建研究生联合培养基地的工作。这之后，JITRI又与省外的吉林大学、华中科技大学、天津大学、华北电力大学、长安大学，以及省内的南京理工大学、南京信息工程大学、南京邮电大学、常州大学共九所国内知名高校现场进行了集中签约。未来双方将在成果转移转化、研究生联合培养、项目联合攻关等方面开启全面合

作。

在人才变革方面，JITRI打造了从组织层面的“集萃人才计划–项目经理”新建研究所，到团队层面的“集萃人才计划–研究员”“集萃人才计划–青年研究员”管理能力提升，再到个体层面的“集萃人才计划–硕士研究生”“集萃人才计划–博士研究生”分层级、多维度的“集萃人才”体系，为创新驱动发展全面、系统地提供持续智力支持和制度化保障。

小结　协同共生制度创新：多主体的生态空间

JITRI的发展历程是一个不断“围绕创新链配置资源链”的过程。通过制度创新，JITRI为多主体提供各自发展的生态空间。新型研发机构的体制机制改革的重点，其实是进行制度的全面改革，其核心是处理好政府和市场的关系。充分的“制度创新空间”是新型研发机构突破共性关键技术的核心保障。创新制度的建立使得新型研发机构能够与共性关键技术创新链的多主体，在未来沿着创新链进行价值共创的过程中，初步呈现出多价值主体“协同共生”的成效。其中的关键在于是否遵循了“生态位分离”的规律。生态位分离本身就是一种“错位”的尝试。组织之间需要进行资源分享、组织互动和共同进化，只有在生态位上实现“分离”，才可以达成“错位协同共生”。

第八章　协同共生的数字化平台

协同运营平台，为企业提供了向数字化转型的核心引擎和能力，它体现了以人为中心的赋能管理思想，重塑了传统的IT治理架构，通过跨系统集成整合和应用的随需定制，极大提高了组织的运营能力，已经成为数字化转型升级的强力抓手和成功实践。

——致远互联董事长兼总裁　徐石

本书的最后一章，我们以协同共生的技术化解决方案为研究重点。我们之所以可以探讨“协同共生论”这一组织进化的主题，正是源于数字化平台技术本身的发展与创新。北京致远互联软件股份有限公司（简称致远互联）专注于创造协同价值，其数字化平台真正赋能于客户的协同共生价值创造的实践，给我们提供了研究的机会。

致远互联成立于2002年，总部设立在北京，是一家始终专注于协同管理软件领域的高新技术企业，为客户提供专业的协同管理软件产品、解决方案、平台及云服务，是中国协同管理软件领域的开创者和持续引领者。2019年10月31日，致远互联登陆科创板（股票代码688369），成为协同管理领域科创板第一股。

致远互联秉持“以人为中心”的产品设计理念，坚持产品化、平台化的产品发展路线。历经19年发展，从协同工作到协同业务，再到协同运营中台，致远互联不断进阶发展。走过了单纯的标准化、产品化经营的V1.0阶段和协同解决方案与协同业务定制的V2.0阶段，致远互联现在已迈入协同运营平台（COP）的V3.0阶段，提供覆盖私有云、公有云、混合云的全域协同管理平台及云服务，持续助力全国4万多家政府机构及企业组织实现数字化转型升级，打造数字化生产力。

致远互联在北京和成都建有两大研发中心，拥有9项核心技术、144项软件著作权、22项授权专利，其中12项为发明专利。迄今为止，致远互联设立了30家分支机构，发展了600多家商业伙伴，覆盖全国100多座城市，有效实现对不同区域、不同行业、不同规模企业组织的营销和服务覆盖，构建起了成熟、稳定、多层次、网格化的营销服务体系，为客户提供高效、专业的本地化技术支持服务。

2020年，致远互联提出了“协同云·中台的力量”发展战略，明确了基于致远互联云平台构建协同运营中台的发展目标和路径，开启了致远互联的发展新征程。

网络技术与管理软件的协同进化

全球知名IT调研与咨询服务公司Gartner在其发布的《2019年首席信息官议程》调查报告中特别提到，数字化业务正在走向成熟，逐步从探索、试验阶段迈入规模化时代。企业数字化已不是一种选择，而是唯一的出路。再看中国企业的数字化进程，很多企业仍停留在简单的信息化阶段，在数字化与智能化方面还有很长的路要走。时代与技术的变革要求企业必须跟随时代进行转型升级，那些不能完成转型升级或进化的企业，恐怕终将沦落为逐渐消亡的物种。

网络技术的发展以及企业经营环境和管理模式的变化，催生了各种新应用和新品类产品，如财务软件，以及OA（办公自动化）、HR（人力资源管理）、CRM（客户关系管理）、ERP（企业资源计划）等管理软件，以人为中心的协同管理软件应运而生，并保持着蓬勃的发展态势。迄今，协同管理软件经历了三个重要的发展阶段：2000~2005年，局域网阶段，具体表现为文档与信息共享，是以文档共享为中心的协同；2005~2010年，互联网时代，也可以称为组织与流程化协作阶段，该阶段有了邮件、即时通信等应用，形成了以在线办公为中心的协同；2010年至今，组织的全面协同管理阶段，在移动化、云计算、AI和诸多技术的推动下，形成了以移动办公与协同业务相融合为中心的协同管理平台，且支持混合云的灵活部署，具备集成和整合各种企业应用、支持企业前端场景业务等能力，已经发展成为企业级的运营中台。

数字化带来了生活方式、工作方式的巨大变化，也使固有的管理思维遭到了极大的挑战。数字化时代的价值创造遵循“离散程度越高，价值集中越快”的逻辑，协同共生理念因此成为支撑企业数字化转型的有力工具。以互联网为基础的一套智能技术的发展，使工作方式产生了广泛、

深刻的变革，从而推动了管理软件产业的创新和升级。协同管理软件的发展历程，随着网络的不断演进，也呈现出了对人的关注度由低到高的不断变化（见图8-1）。

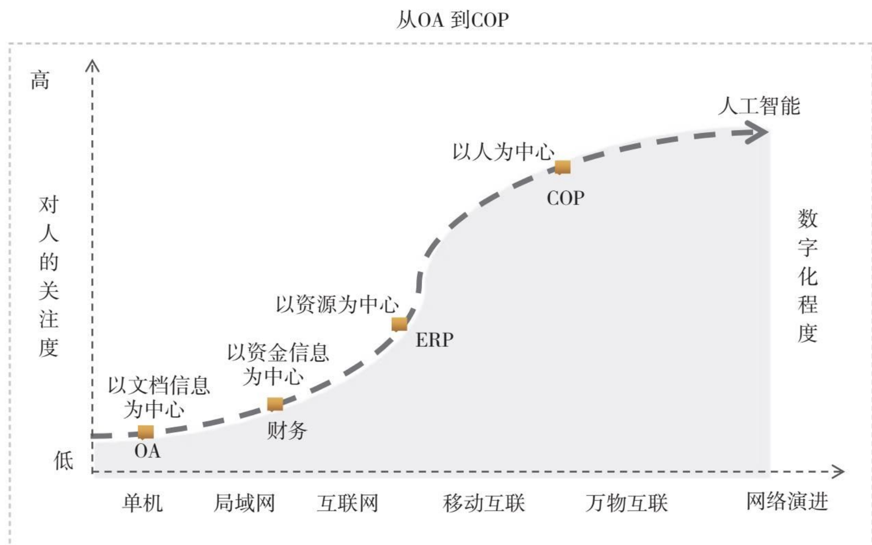


图8-1　协同管理软件的发展历程

资料来源：致远互联内部资料，致远互联整理。

作为管理软件产业的新品类，协同管理软件与传统管理软件（如OA、ERP）有什么不同？致远互联认为，首先，协同管理软件的设计理念是以人为中心；其次，协同管理软件的管理重点包括结构化和非结构化数据；此外，协同管理软件关注的是组织的运营绩效，这也是其重要的价值突破点。其中，OA是协同管理软件的子集。协同管理软件与传统管理软件（ERP）是互相促进、彼此共生、有一定交集的关系，它们共同形成企业数字化转型的重要支撑（见图8-2）。[1]协同管理软件已经成为企业（组织）数字化的基础设施，无论是全员在线、统一门户，还是工作协同、业务协同、集成连接和分析决策，都成为企业数字化转型的重要抓手和关键场景。

在机器大工业带来的分工效率提升增量消耗殆尽后，面对日益增加的不确定性，人的积极性和创造力正成为组织效率提升的来源。数字化时代，只有通过智慧协同的方式充分调动人的能动性，才能促进组织内外资源的连接整合和组织内外业务的快速协同创新，而协同的核心正是“人本主义”，以人为中心，以人为依靠。在移动互联网环境下，企业与终端客户之间的交互效果，将更加依赖于员工、伙伴、经销商、供应商等多个主体的协同。致远互联的数字化协同正是在“以人为本”的理念指引下重构组织内外价值链接与运营管理模式的。



图8-2　协同管理软件与传统管理软件

资料来源：致远互联内部资料，致远互联整理。

[1] 致远互联内刊《本色》。

协同运营中台引发价值重构

2019年，致远互联遵循“协同共生”理念，将新一代协同管理平台与由合作伙伴提供的各种企业应用服务结合起来，首次发布了专为企业数字化升级而打造的“协同运营中台”。协同运营中台是企业数字化转型升级中的“金钥匙”和“法宝”，可帮助企业有效利用“数字化红利”，避开“数字化陷阱”，整合企业后台应用并赋能移动前台。

致远互联打造协同运营中台的目的在于为业务赋能。重构组织的运营和价值创造模式，是致远互联协同软件的价值重点。数字化是组织再造和业务创新的利器，运营中台在企业数字化进程中的作用日益凸显，因此只有构建强大的运营中台能力，才能成就高绩效组织。致远互联新一代智慧型协同运营中台正在赋能企业数字化、智能化转型，实现平台升级、管理升级、流程升级、业务升级、移动升级、智能升级。以数字科技为主导的新一轮科技革命日益加速演进，在数字化协同重构组织内外价值链的过程中，智慧协同助力数字化势能全面释放。

致远互联认为企业的信息化架构可以分为前台、中台和后台，前台要轻量化、场景化；后台则需要稳定；在前端和后台之间是中台，中台是一个不可替代的“柔性”系统，负责前台与后台之间的协调。而协同运营中台可以通过整合企业的跨业务流程，基于数据分析和洞察，创新企业商业模式，提升组织效率。中台不但能建立多端统一的信息门户，还能规模化地实现个性化定制的业务应用。[1]

《致远互联协同运营中台白皮书》显示，遵循“小前台，大中台”的建设思路，针对传统的烟囱式IT建设架构的设计弊端，致远互联协同运营中台旨在解决重复投资、业务协作成本高、业务无法沉淀与持续发展

的问题。数据中台、业务中台、协同中台、连接中台和技术中台的五大能力构成了致远互联协同运营中台的核心，将臃肿不堪的前台系统中使用频率相对较低且通用的业务能力“沉降”到中台层，为前台“瘦身”，大幅提高前台响应效率；将后台系统中使用频率相对较高且通用的能力提取到中台层，赋予这些业务能力更强的灵活度和更低的变化成本，从而更好地为前台提供威力强大的“能力炮火”支援。

致远互联协同运营中台所具备的五大能力（技术能力、协同能力、业务能力、连接能力和数据能力），可以帮助企业实现七个统一（见图8-3）和六大价值（见图8-4）。这五大能力能够全面满足赋能移动前台的需求：技术中台为整体开发建设、部署运维等提供了柔性、开放、安全、高可用性的技术保障；协同中台构建了以人为本的全员化、社交化、智能化协同管理能力；业务中台通过一体化建模，快速构建个性化的业务场景流程，实现随业务需求而变的持续创新；连接中台集成应用、流程、业务、数据等，打造了企业资源连接器；数据中台整合跨系统数据、构建数据模型，使企业从“数据说话”“数据分析”到“数据驱动”，即打造数字化企业。[2]通过这些能力的打造，企业获得了更强的价值链接与数据分析能力，这使得组织能快速创造或响应顾客需求。



图8-3　致远互联协同运营中台的七个统一

资料来源：致远互联内部资料，致远互联整理。

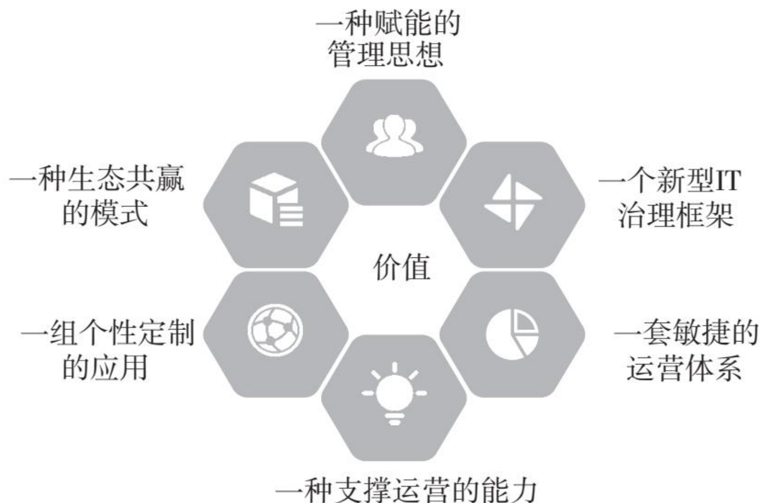


图8-4　致远互联协同运营中台的六大价值

资料来源：致远互联内部资料，致远互联整理。

在协同运营中台的能力基础上，2020年致远互联A8＋V8.0新一代智慧型协同运营平台进行重大升级，基于中台战略，为企业构建了完善的“数字＋智能”协同运营体系，并以组织模型为基础，连接各项工作和业务，聚合信息、资源和能力，实现组织内和跨组织的高效协同，并进一步延展到企业与外部伙伴、企业与公众的生态参与型平台，结合社交化轻协作提升全员应用体验，从而支撑企业战略的高效执行，确保企业创新变革的敏捷和管理运营的有序开展。

广州小鹏汽车科技有限公司（简称小鹏汽车）是具有互联网基因的智能汽车制造企业，以品质制造为基础，以生态运营为核心。通过与致远互联合作搭建的协同运营中台，小鹏汽车建构了产品运营闭环和服务运营闭环，建设了覆盖全国业务的流程枢纽中心，实现了线上、线下业务的连接集成，涵盖了从信息发布、人员管理、供应链协同到费用管控的全业务场景，建立了更高效、更透明、更规范的管理方式，实现了全国门店的一体化管控，为用户提供“一体化，多触点”的服务体验。同时，打造了全国一体化的流程枢纽中心和数字会议中心，确保企业内外部业务合作和全国统一体系的服务运营。

[1] 致远互联.致远互联徐石：数字化不再可有可无，是标配、是活下去的关键.[EB/OL].（2020-11-09）.https://baijiahao.baidu.com/s?id＝1682862173936879127&wfr＝spider&for＝pc.

[2] 参考《致远互联协同运营中台企业最佳实践（第一辑）》。

“数据魔方”——协同共生的“连接器”

在数字化时代背景下，协同管理软件迎来了崭新的发展机遇，实体经济和虚拟经济的结合，将极大地促进和推动行业的蓬勃发展。全球领先的数字化转型市场研究企业国际数据公司（IDC）发布的《IDC Future Scape：2021年全球数字化转型预测》报告指出，“到2022年，全球65%的GDP将由数字化推动，经济仍将走上数字化道路；从2020年到2023年，数字化转型的直接投资将超过6.8万亿美元。到2023年，75%的组织将拥有全面的数字化转型实施路线图，远高于目前的27%，从而实现业务与日常各方面的真正转型”。

最初，数字化是一个技术概念，它代表了一种新的技术趋势。然而，随着数字技术的普及和互联网基础设施的搭建，数字化开始被称为一个时代。当数字化开启一个崭新的时代时，其实就是通过“连接”，把各种技术融合进来，在数字世界当中去重构现实世界。这就要求企业重构技术连接、数据连接、业务连接、场景连接、组织内外连接等。

为了满足用户的数字化新需求，致远互联建构了“数据魔方”技术架构。“数据魔方”是致远互联业务中台的核心能力，是通过低代码甚至无代码的轻量级业务定制和业务复制能力，对组织内和组织间进行数字化整合，进而实现协同共生的一种新方式（见图8-5）。

“数据魔方”是在企业信息化系统上层形成的统一数据服务中心，基于数据服务和共享的方式，进而建立业务单元内外、组织内外以及不同信息化系统之间的数据交换规则。“数据魔方”的主要能力在于对异构系统的数据、业务接口的整合，其核心定位是“业务连接器”。



图8-5　致远互联业务中台核心能力之“数据魔方”

资料来源：致远互联内部资料，致远互联整理。

“数据魔方”具有如下三大特点：业务衔接松耦合、统一数据服务、建立系统连接生态。“数据魔方”具备中台构造的整合能力，它在组织内外架起了业务连接的“桥梁”，打通企业各个业务单元的“信息孤岛”，为业务连接建立了稳固的信任和沟通渠道，让信息系统的连接成为现实并能够适应各种变化。

本质上，“互联网＋”将成为人类社会的一个泛产业升级进程。连接将会发生在所有的产业和领域中，重构产业使之深度融合，引发对数字化协同的重大需求。“＋”即连接、融合、协同，“互联网＋”是通过技术、产业、人群、价值之间的协同来实现的，“数据魔方”就是“＋”的实现新方式。组织内外通过协同共生运行机制可以实现价值链的重新衔接，使整个系统所产生的利益和效用远远大于各个子系统之和，即协同管理会使系统的利益最大化。

近年来，江苏鱼跃医疗设备股份有限公司（简称鱼跃医疗）以创新驱动企业高速发展。企业规模与业务的扩大必然推动企业管理半径的变大，旧有的管理平台瓶颈日益凸显，为了解决这一问题，鱼跃医疗携手致远互联构建全新的数字化协同运营平台，实现了集团管理的透明化，

有效推动了管理模式的创新和优化。其中，协同在线满足企业多领域协作的需求，实现工作、知识、学习的全领域高效协同，打造了企业的超强执行力；业务在线集成多套系统，打造流程闭环，促进跨组织敏捷协作；生态在线整合集团和产业链业务，共创数字化时代协同价值体系，助力集团创新发展与战略达成，为集团整体战略及数字化转型提供了强大支撑，为各体系持续赋能。

协同共生理念下企业内外边界成长

数字化转型使得组织内外协同共生模式发生了根本性转变，IDC公司在《IDC Future Scape：2019年全球数字化转型预测》中预测："到2020年，全球2000强公司的30%将会在它们的运营流程中实现先进的数字孪生，这将使组织更加扁平化，知识工作者将减少三分之一。到2020年，30%的全球2000强公司将把至少10%的收入作为资本预算，推动他们的数字化战略。到2021年，在区块链的支持下，杰出的行业内价值链将把数字化平台拓展到整个全方位体验生态体系，从而将交易成本减少35%；到2021年，全球约有30%的制造商和零售商将通过区块链服务建立数字信任，这些服务使协同供应链得以实现。"

致远互联充分认识到，在数字化转型中，"以客户为中心"这一理念具有重要价值。这种价值突出表现在以下两方面。第一，高效的运营。它强调通过有序、有原则的流程和数据来实现高效运营和呈现组织高绩效，且以重构流程和数据为核心的高效运营是为了更好地进行顾客价值创造。第二，创新，包括组织和业务的创新。数字化就是组织再造和新基建，它通过重构链接与数据智能实现快速创新以创造或满足顾客需求。数字化最大的受益者并不是所谓的新兴互联网企业，而是协同数字化技术来提升企业管理效率、降低管理成本、提高价值共创空间的各行各业。

2017年3月20日，致远互联在主题为"新致远·新协同·新价值"的新三年战略发布会上提出了一套新商业方法论与生态体系——"协同五环"，即"工作协同—业务协同—系统协同—产业链协同—社会化协同"（见图8-6）。在这次会上，致远互联还首次公开阐述了其"大协同"理念和"协同五环"模式。

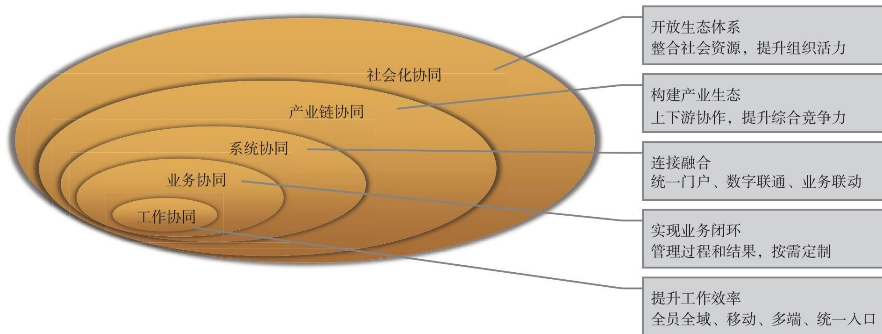


图8-6　致远互联“协同五环”

资料来源：致远互联内部资料，致远互联整理。

“协同五环”中提及的工作协同、业务协同、系统协同三种协同理念解决了组织内边界突破和整合协同的问题。工作协同让组织员工更了解组织战略，并建立组织学习力，完善组织内价值链管理、结构体系，构建适应环境变化的文化价值观。业务协同则涉及更多的运营管理，让企业能以客户为中心重塑业务流程，推进业务创新。系统协同则更多地与业务子系统、运营子系统、技术子系统相关联，帮助解决企业的流程、业务与各子系统协同问题，实现“整体大于部分之和”。

“协同五环”中的产业链协同、社会化协同两种协同理念则为组织外共生成长提供了新的可能。在企业成长中，组织必须关注与外部的链接与协同。致远互联深刻认识到，构建与外部产业链企业、客户之间的链接，能使企业获取“边界外”组织效率与实现共生价值的条件和能力。因而，致远互联又针对组织外部提出了“产业链协同”和“社会化协同”这两个理念。致远互联的协同管理的应用范畴从工作协同逐步扩展到业务协同、多系统之间系统协同、产业链协同，直至社会化协同。致远互联致力于全员全域、移动、多端的协同，使个体与组织内部、组织间信息透明化、流程可视化、信息共享化。协同运营中台的提出和实施，是对致

远互联“协同五环”的深化和落实，是不断助力企业实施“大协同”理念的有益尝试。

中关村创客小镇（北京）科技有限公司运用致远互联协同平台在一定程度上实现了社会化大协同，这是服务平台的数字化升级实践。在平台组织内，通过为员工提供数字化工具与支持，帮助员工提升数字化协同能力，赋能组织使员工更高效地进行工作与业务协同。更重要的是，在跨边界共生构建中，中关村创客小镇以“智慧经济”为产业定位，连接了人、企业、院校等主体，帮助保护知识产权，推动各主体的交流、协作与数据沉淀，实现跨组织协同及产业融合与创新。目前，中关村创客小镇正努力营造产业融合的新型城市形态，推动“智慧经济”要素聚集、交流、变现，打造中关村“智慧经济生态圈”，并在一定程度上实现社会化大协同。[1]

[1] 致远互联.中关村创客小镇：内外连接实现数字化管理[EB/OL].（2020-09-11）.https://www.seeyon.com/News/desc/id/3892.html.

致远互联协同生态全景

在“2019春季伙伴大会”上，致远互联重磅发布了支撑企业应用服务创新平台共享生态战略的“蜂巢计划”。“2021年春季伙伴大会”，是生态化时代致远互联发起的面向全产业的伙伴大会，吸引了包括华为云、腾讯企业微信等生态伙伴，以及业界专家、媒体在内的众多产业生态伙伴参加。

致远互联自创立以来就为企业提供了各种软件产品和服务，尽管产品不断迭代创新[1]，但在致远互联董事长徐石看来，致远互联做的只是一件事，那就是协同事业。致远互联在打造协同运营中台的同时，也在关注生态体系和协同联盟的构建。致远互联的成长在一定程度上是与合作伙伴的共成长、共进化。致远互联的一个关键目标是整合产业链资源，共建大协同联盟生态圈（见图8-7），并打造安全可靠的全员全域、多端工作平台。在数据、技术、目标、价值和认知协同下，致远互联正与合作伙伴一起打造企业数字化转型的新基建，持续助力企业数字化转型升级，成就高绩效组织。

致远互联通过协同云构建了协同共生生态模式（见图8-8）。协同云既是协同的模式，更是协同生态方式。协同云可以实现“六个在线”，即营销在线、实施在线、定制在线、运营在线、客户在线、生态在线。协同云通过一站式云服务平台的模式创新，构建致远互联的运营管理体系，以取得客户和伙伴业务赋能开源、管理降本增效的成果。

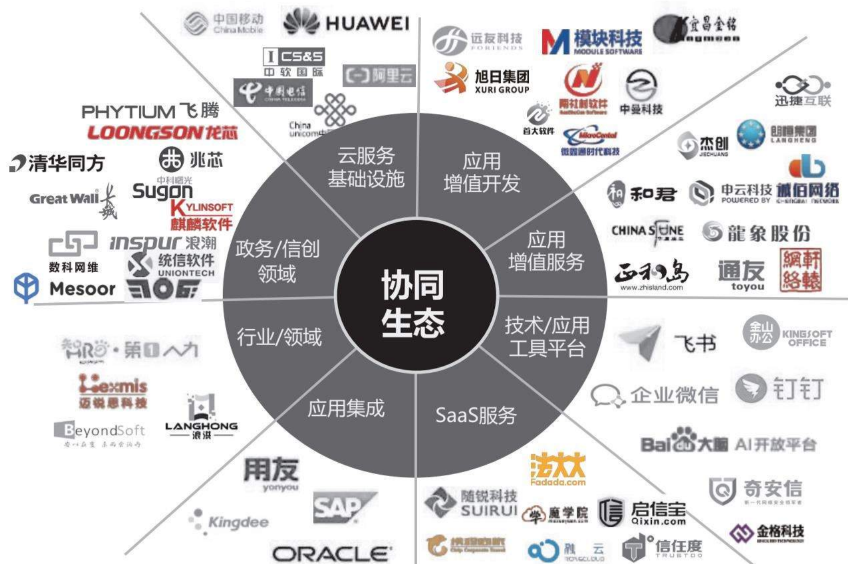


图8-7　致远互联协同生态图谱

资料来源：致远互联内部资料，致远互联整理。

致远互联通过数字化连接与协同合作构建持续稳定的共生模式。在产品技术支撑方面，提供丰富的协同产品、解决方案及开放的平台技术，支持伙伴持续性地提升客户经营能力；在合作模式创新方面，基于“致远协同云”，实现生态服务在线，建立供应机制，集成融合各方的产品、资源及服务来更好地满足顾客需求；在“蜂巢计划”方面，成立专门的生态BG（Business Group，业务集团），更专业、更强有力地支撑伙伴的发展；在资本助力支持方面，致远互联将围绕自身主业，通过产业投资基金、产业联盟等方式加快伙伴发展速度。这些都在一定程度上体现了致远互联的“协同共生”理念。

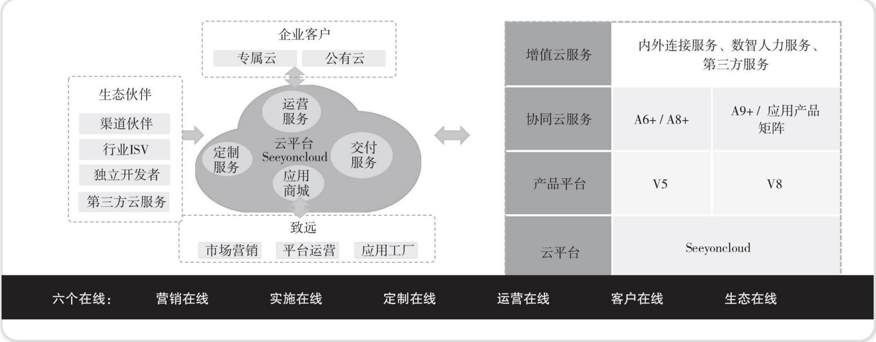


图8-8　致远协同云

资料来源：致远互联内部资料，致远互联整理。

[1]　致远互联陆续推出产品：企业A6、A8，政务G6、G6-N，私有云平台V5，移动工作平台M3，Formtalk PaaS协同云平台，V8等。

小结　协同共生数字化平台：技术赋能

从本质上讲，协同共生论的探讨，是源于数字技术所提供的全新价值重构空间。“互联网＋”成为人类社会的一个泛产业升级进程，将会连接所有的产业和领域，并催化而使之深度融合，从而达到协同共生发展的水平和境界。

今天的企业都是通过技术、产业、人群、价值之间的协同共生来实现新价值创造的，协同把局部的、分散的力量和资源进行合理排列和优化组合，共生出完全不同的、整体的价值。致远互联构建的“协同五环”、协同云以及协同运营中台，所呈现的就是如何通过技术赋能让协同共生得以实现。同样的努力，在其他企业中也都出现过，只是名字不同，如腾讯（企业微信）“AIRS价值增值环”、小米“小米IoT开发者平台”、美的“工业互联网平台Midea M.IoT”、海尔“卡奥斯平台COSMOPlat”等企业实践。

结语　重塑价值

对于未来，我们唯一知道的就是它会有所不同。企图去预测未来，就像试着在夜晚没有灯的乡间小路心怀忐忑地盯着后视镜开车。预测未来的最好方式就是去创造它。

——彼得·德鲁克

我们现在所生活的世界，已经是数字世界与现实世界的融合体，本书所要探讨的这些组织发展，是在全新的世界中展开的。无论是企业实践者的探索，还是我们所进行的理论探索，其共同的方向，都是让管理者看到未来的无限可能性。

早上起来后，我们坐着特斯拉去做下一个企业的调研，特斯拉驾驶位前的大屏幕显示着车外的场景，望着变幻的画面，一种游戏感在车内蔓延，但听不到发动机的声音，也就无法感受驾驶的乐趣。而手机上传来的小鹏汽车可以空中飞行的短视频，引发了我们热烈的讨论，我们探讨的焦点是，奔驰、宝马、大众等汽车品牌如何对抗整个传统汽车行业的衰退之势？我们甚至发现，有一天，人们也许没有机会再去体验驾驶乐趣，无人驾驶可能成为出行的基本状态。

正如这个早上我们在调研途中的感受，一切都在变化之中，随着汽车制造技术与人工智能、数据技术的融合，整个行业开始跨界，开始颠覆性地动态发展，而勇于创造汽车行业新模式的特斯拉等新势力造车者，拥有了未来的可能性。其实，企业（组织）价值进化的方向也是如此：融合、跨界与共生。

我们承认德鲁克所言：“对于未来，我们唯一知道的就是它会有所不

同。”我们尝试去理解所有的不同，同时也如德鲁克所言：“预测未来的最好的方式就是去创造它。”所以，我们提出协同共生论，来描述企业价值创造的新组织模式。对于未来的不可预测性，解决方法应该是接纳、正视与研究，即明确自己的进化路径。

我们身处在新事物不断涌现的世界里，这需要我们不断更新自己认知世界的能力，换句话说，我们也需要以新的范式来帮助我们自己。1945年，哈耶克提出著名的有关市场“看不见的手”的新思考，我们因此得以认识到上百万个体参与的集合行动所达到的一种市场状态。今天，数字技术促成了分形，分形模式帮助我们更好地认识到在动态系统中应该如何动态地适应环境。

在这持续超过10年的研究里，我们专注于理解数字技术背景下组织与合作的价值。在与企业实践交互的过程中，我们越发感悟到，动态环境下，任何一个问题都不会是孤立的问题，从某一个领域来理解它们，都过于局限。问题涉及的领域越多，我们越发感受到传统认知所面临的挑战。问题交织在一起所呈现的复杂性，也要求我们必须进行更广泛的合作，只有这样才能找到解决方案。

韦恩·戴尔（Wayne Dyer）说：“当你改变了看待事物的方式，你所面对的事物也就改变了。”

如今我们的生活，几乎都是在一种移动互联的状态中。无论是在人行道上、地铁上，还是与家人坐在一起，人们的眼睛和大脑几乎都停留在手机屏幕上，那小小的屏幕一亮，就会得到即时响应。这就是数字世界，我们都身处其中。

商业与生活的交互，让数字世界真实呈现在我们的现实世界中。从某种意义上来说，我们所依赖的计算机和网络，让我们从“过去”快速地

进入“未来”，而实现这一切的正是企业之间的数字化实践及创造。

凯文·凯利将科技描绘为人类进化的合作者，我们将企业描绘为管理进化的合作者。企业总是在想方设法让有限的资源变得更加有效率，以及更具新价值；企业总是希望成长而不满足于已经取得的成功；企业总是不断尝试新组合，尽可能融入新的要素或技术……尽管这些尝试也可能带来挑战，甚至是危险。企业渴望创新和成长的天然属性，促使管理思想与方法层出不穷，推动着管理本身的进化与发展。

当我们有机会探讨数字化时代的新管理理论时，依然是企业的实践走在了前头。本书选取了小米、美的、企业微信、江苏省产业技术研究院、致远互联和海尔六家企业的管理实践进行归纳和介绍。这些企业的实践，不仅极大拓展了我们对数字技术的理解，也拓展了我们对管理价值创新的理解，更是我们提出“协同共生论”的实践基础。

我们更想说的是，它们不仅仅是创造了商业奇迹，更重要的是带来了繁荣的生态，并帮助人们迈入了数字世界。

我们庆幸不仅能够展开自己真实的实践，也能够深入到腾讯（企业微信）、江苏省产业技术研究院、海尔、美的、小米等这些企业中去探索实践创新，它们的实践让我们确认对“协同共生创造价值”的理解，更确认这是一种可行的管理方式。鉴于科学技术的迅猛发展，关注价值创造，造福于整个自然系统与人类社会系统，应该是我们的共同话题，因为我们在这个大系统中存在，我们在其中所做的任何一件事情，都关乎这个系统的未来。

借助协同共生及技术持续发展的力量，美好社会与可持续发展的自然将在我们的责任中存续下去。利他共生不仅仅是道德特性，还是决策选择。洛西科夫说：“‘涌现’代替了上帝之手，神秘地将混沌系统转变为

一个自组织系统，达到系统内的和谐和合作。”数字技术的确在重构着这个世界，互联互通的程度更高、更快、更复杂，重塑现实几乎每一刻都在发生，我们要以更恰当的方法来应对变化，与其协同共生则成了基本的生存选择，而越来越多的企业也因此获得成长。

在传统组织模式中，企业是相对独立的单元，会有相对明确的边界以及固定的角色。在更确定的意义上，企业希望能够保有自己的壁垒。今天的组织需要克服要独立存在并可以控制变化的想法，要学会开放边界，拥有动态边界及胜任多种角色，更重要的是，要能提供有利于更多合作者的发展，学会信任并共同创作价值。

组织间的边界将会变得越来越具有渗透性，同业之间、异业之间已经不再视彼此为单纯的竞争者，组织发展的宗旨需要互相合作，一家企业可能会因为某一个目标加入到一个集群之中，也可能会在完成目标后离开这个集群；也许会有一种情形是彼此永久地组合在一起，但是，无论是哪一种情形，合作与共创价值都是核心解决之道。

所以，企业需要拥有协同共生的组织使命，只有当组织的使命感能充分激励与调动组织内外的力量时，企业才能真正具备相应的能力以保障高效的组织协同共生。然而，不少企业的使命设计依旧摆脱不了“自我利益至上”的原则，这极大地限制了企业构建与发展健康的价值网络，并使得企业的衰退期提前到来。我们依然能看到那些因为不重视员工和社会福利而陷入困境的企业，特别是高科技企业，上市公司微盟集团的程序员“删库跑路”使公司损失惨重就是一个典型的例子。如果公司能够注重员工的职业发展与心理健康维护，那么一切都可能不同。同样，如果企业不注重对环境的保护、对社会福利的维护及提升，则有可能遭受客户的抵制与政府的强管控，也容易遭受金融机构“赤道原则”[1]的惩罚，落入资金链崩坏的困局。

在世界范围内，企业管理者逐渐认识到，企业的本质不应该是仅为获取自身利益，更应该是通过协同创造价值，实现更美好的社会价值。可以想象，未来人们聚集在一起，所追求的一定是可持续发展与进化成长，因为人们越来越清楚地知道，个体是极其渺小与脆弱的，尤其是在2020年新冠肺炎疫情面前，如果不能够通过协同与合作共同探寻发展之路，遭到打击的一定会是我们自己。

玛格丽特·惠特利（Margaret J.Wheatley）与迈伦·凯尔纳–罗杰斯（Myron Kellner-Rogers）共同研究组织不抗拒命运的话题，他们谈到这样一个观点：

“在这个世界上，倘若我们可以展现出完整的人性，那我们会有能力做些什么？如果我们可以自由地玩耍、实验及探索，可以对失败无所谓，那我们又能创造什么？如果停止结构化这个世界的尝试，我们可能会成就什么？如果我们按照生命的自然倾向去组织彼此的合作，我们又会成就什么？如果我们发现了一条更简单的路，我们将会成为谁？”[2]

正是这些思考贯穿在我们的整个研究过程中，也贯穿这本书的始终。令人振奋的是，在时代的发展和进化中，我们发现，很多领先公司已经在不断追溯这些问题，并在自我更新与进化——从关注自身的发展到为社会创造价值并承担更多的责任。例如，微软从“让所有家庭的所有办公桌上都有一台计算机”到“赋能地球上的每个人和每个组织，帮助他们取得更多成就”（2015年变更）；华为从“活下去/丰富人们的沟通和生活”到“把数字世界带给每个人、每个家庭和每个组织，构建万物互联的智能世界”（2018年1月变更）；腾讯从“最受尊敬的互联网企业”到“用户为本，科技向善”（2019年11月变更）。可以看到，这些行业领先公司已跨越组织边界，力图从嵌入大社会的视角去协同各利益相关者以建立长期发展。

我们和这些企业走在一起，探寻组织的发展之路，创新价值并承担责任。这本书仅提供了一个视角、一种理论与实践的模式。我们相信，从重塑价值出发，越来越多的人会协同合作，共生创造美好价值。所以，我们写作本书，提出协同共生论，期待有更多实践、更多创造，以及更富有责任感、更有灵魂和更具开放活力的组织出现。

[1] 赤道原则是由花旗集团、荷兰银行等在2003年依据世界银行的环境保护标准与国际金融公司的社会责任方针制定的针对1000万美元以上的融资原则。它主要确定、评估和管理融资项目中涉及的环境与社会风险，强调企业需要承担和履行保护环境等社会责任。截至2019年底，全球有来自38个国家的103家金融机构宣布采纳赤道原则，项目融资额约占全球融资总额的85%。我国已有江苏银行、兴业银行、湖州银行、重庆农商行等使用该原则，相信这也会是大势所趋。

[2] 莱卢.重塑组织：进化型组织的创建之道[M].进化组织研习社，译.北京：东方出版社，2017.

致谢

这本书的缘起是王方华老师的邀请，方华老师作为“管理学在中国”丛书的主编，推荐我们成为第一批作者，而我们研究团队也正在撰写这本新书，所以欣然接受邀请。在形成新管理思考的过程中，我们受到了非常多的帮助与支持。本书中的一些观点在“中国管理50人”论坛上曾经进行了交流，获得众多老师的启发，同时，“中国管理50人”的老师们一直致力于研究中国企业实践，并创造性地去进行理论探索与研究，也激励和鼓舞着我们研究团队。

我们尤其要感谢本书中提到的那些领先企业——小米、美的、腾讯（企业微信）、江苏省产业技术研究院、致远互联和海尔，正是它们开拓性的实践，才让我们找到了理论创新的可能。特别是这些企业领导者所呈现出来的创新精神，让我们不仅看到了创新的行动，还感受到了企业家精神的魅力。这些企业的管理者和员工所取得的成就令我们惊叹，他们富有成效的工作让我们深刻体会到，他们所做的一切并不是为了证明什么，而是为了给顾客创造价值，是为了让组织变得更加有意义，并与时俱进。没有他们脚踏实地的实践、慷慨的分享以及与他们充分的交流，我们不可能提出协同共生论，也不可能总结出协同共生效应、架构、管理模式以及重构价值的关键因素，更不可能完成此书。

我们同样要特别感谢在过去10年里为我们展开研究给予帮助的企业家和企业，腾讯、华为、京东、天虹百货、金蝶软件、新希望、大童保险、知室、天合光能等。这些企业的具体案例虽然没有在书中呈现，但是它们的实践总结都融入在我们的研究成果里面。这些企业的实践及管理者对于协同共生价值的洞见，让我们得以从更多的维度进行探索并获得成效。

我们也特别感谢在围绕本书相关主题展开研讨时的合作者们，他们是梅亮、尹俊、曾昊、钟皓、王甜、吴梦玮、曹洲涛、宋一晓、苏涛。我们一起围绕着数字化的相关场景以及管理过程，展开深度调研与讨论，这些思考、对话、交流以及在不同细分领域的见解，帮助我们获得更多的理解与认知。这项研究是一个漫长的过程，但是正是有你们的持续参与，我们才能始终保持良好的研究状态。

我们也非常感谢机械工业出版社华章分社，我们有关协同研究的第一本书就是在华章分社的支持下与读者见面的，在出版第一本书的过程中，他们专业的编辑与出版品质，给我们留下了深刻的印象。而协同研究的第一本书带给企业管理者的意义与价值，也坚定了我们继续创新协同共生论研究的信心。所以，我们把这个主题的第二本书也交给同一个编辑团队，感谢华蕾、白婕、佘广等编辑再一次的帮助，你们的专业与严谨，一定会为本书带来品质保障。

最后，我们要特别感谢北京大学国家发展研究院、北京致远互联软件股份有限公司及其协同研究院团队。我们很幸运，得到了两个机构对于这个研究项目的长期支持，这让我们能够安心展开研究工作，能够在10年中推进项目顺利发展，能够让我们研究团队在研究与教学中找到理论新知并产生价值。

参考文献

[1]斯图尔特。生命之数：用数学解释生命的存在[M].杨昔阳，译。北京：商务印书馆，2020.

[2]莱卢。重塑组织：进化型组织的创建之道[M].进化组织研习社，译.北京：东方出版社，2017.

[3]哈肯。协同学：大自然构成的奥秘[M].凌复华，译。上海：上海译文出版社，2000.

[4]鲍勇剑。协同论：合作的科学——协同论创始人哈肯教授访谈录[J].清华管理评论，2019-（11）：619.

[5]Porter M E.Competitive advantage[M].New York:Free Press，1985.

[6]卡普兰，诺顿.组织协同：运用平衡计分卡创造企业合力[M].博意门咨询公司，译。北京：商务印书馆，2006.

[7]笛卡尔.谈谈方法[M].王太庆，译。北京：商务印书馆，2000.

[8]黄欣荣。大数据时代的还原论与整体论及其融合[J/OL].系统科学学报，2021（03）：8-12.http://kns.cnki.net/kcms/detail/14.1333.N.20210127.1340.004.html.

[9]刘劲杨，汤杉杉.当代整体论的思想整合与形式分析[J/OL].系统科学学报，2021（03）：1-7.http://kns.cnki.net/kcms/detail/14.1333.N.20210127.1340.002.html.

[10]德鲁克.管理：使命、责任、实务（实务篇）[M].王永贵，译。北京：机械工业出版社，2009.

[11]马古利斯.生物共生的行星：进化的新景观[M].易凡，译。上海：上海科学技术出版社，1999.

[12]达尔文.物种起源[M].周建人，等译。北京：商务印书馆，1995.

[13]马古利斯，萨根.倾斜的真理：论盖娅、共生和进化[M].李建会，等译.南昌：江西教育出版社，1999.

[14]张永缜。共生社会进化观论纲一：种关于和谐社会的理论阐释[J].中南大学学报（社会科学版），2007，13（03）：262-266.

[15]Margulis L.Origin of eukaryotic cells:evidence and research implications for a theory of the origin and evolution of microbial，plant，and animal cells on the precambrian earth[M].New Haven:Yale University，1970.

[16]Grieves M.Virtually perfect:driving innovative and lean products through product lifecycle management[M].Cocoa Beach，Fla.:Space Coast Press，2011.

[17]庄存波，刘检华，熊辉，等.产品数字孪生体的内涵，体系结构及其发展趋势[J].计算机集成制造系统，2017，23（4）：753-768.

[18]朱其忠.网络组织共生研究:基于专业化分形视角[M].北京：社会科学文献出版社，2013.

[19]杨小凯.新古典经济学和超边际分析[M].北京：中国人民大学出

版社，2000.

[20]陈春花，朱丽.协同：数字化时代组织效率的本质[M].北京：机械工业出版社，2019.

[21]陈春花。解码未来领导力：codes模型及其内涵[J].清华管理评论，2019（1）：18-26.

[22]塔勒布.反脆弱：在不确定性中获益[M].雨珂，译。北京：中信出版集团，2020.

[23]陈春花，葛新。共生学习法：技术科学观视角下的人才培养模式[J].企业管理.2019，5（5）：45-46.

[24]陈春花，赵海然。共生：未来企业组织进化的路径[M].北京：中信出版集团，2018.

[25]格拉斯。管理是什么[M].徐玮，魏立原，译。北京：中国劳动社会保障出版社，2004.

[26]陈春花.危机自救：企业逆境生存之道[M].北京：机械工业出版社，2020.

[27]浦永春。康德的交互范畴与牛顿力学[J].杭州大学学报（哲学社会科学版），1996（3）：37-41.

[28]Case T J.Character displacement and coevolution in some cnemidophorus lizards[J].Fortschritte Der Zoologie，1979，25：235-281.

[29]高晓改。种群生态视角下行业竞争程度对中小型科技企业成长

的影响[J].金融发展研究，2015-（12）：5458.

[30]波特。竞争优势[M].陈丽芳，译。北京：中信出版社，2014.

[31]袁纯清。共生理论：兼论小型经济[M].北京：经济科学出版社，1998.

[32]Chertow M R.Industrial symbiosis:literature and taxonomy[J].Annual Review of Energy and The Environment，2000，25（1）：313-337.

[33]Núñez-Merino M，Maqueira-Marín J M，Moyano-Fuentes J，et al.Information and digital technologies of industry 4.0 and lean supply chain management:a Systematic literature review[J].International Journal of Production Research，2020（4）：1-28.

[34]Sanders N R，Premus R.Modeling the relationship between firm IT capability，collaboration，and performance[J].Journal of Business Logistics，2005，26（1）：1-23.

[35]哈肯。信息与组织[M].郭治安，等译.成都：四川教育出版社，1988.

[36]朱智贤.心理学的方法论问题[J].北京师范大学学报，1987（1）：52-61.

[37]章凯.目标动力学：动机与人格的自组织原理[M].北京：社会科学文献出版社，2014.

[38]普里戈金，斯唐热。从混沌到有序[M].曾庆宏，沈小峰，译。

上海：上海译文出版社，1987.

[39]Panzar J C，Willig R D.Economies of scope[J].American Economic Review，1981，71：268-272.

[40]Teece D J.Economies of scope and the scope of the enterprise[J].Journal of Economic Behavior&Organization，1980，1（3）：223-247.

[41]钱德勒.规模与范围：工业资本主义的原动力[M].张逸人，译。北京：华夏出版社，2006.

[42]刘海藩.领导干部西方经济学读本[M].北京：中国财政经济出版社，1999.

[43]Berger A N，Hanweck G A，Humphrey D B.Competitive viability in banking[J].Journal of Monetary Economics，1987，20（3）：501-520.

[44]徐传谌，郑贵廷，齐树天。我国商业银行规模经济问题与金融改革策略透析[J].经济研究，2002-（10）：2230.

[45]塔内佳，梅尼。去规模化：小经济的大机会[M].杨晔，译。北京：中信出版集团，2019.

[46]Goldhar J D，Jelinek M.Plan for economies of scope[J].Harvard Business Review，1983，61（6）：141-148.

[47]Besanko D，Dranove D，Shanley M.The economics of strategy[M].New York：John Wiley&Sons，1996.

[48]克里斯坦森，雷纳.创新者的解答[M].林伟，李瑜偲，郑欢，译。北京：中信出版社，2010.

[49]Campbell J P，Bownas D A，Peterson N G，et al.The measurement of organizational effectiveness：a review of the relevant research and opinion[R].Report Tr-71-l（Final Technical Report），San Diego：Navy Personnel Research and Development Center，1974.

[50]Quinn R E，Rohrbaugh J.A competing values approach to organizational effectiveness[J].Public Productivity Review，1981：122-140.

[51]Cameron K S，Quinn R E.Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework[M].San Francisco：Jossey-Bass，2011.

[52]Kanter R M.The change masters：corporate entrepreneurs at work[M].London：Allen&Unwin，1983.

[53]陈春花.五件事成就“赋能组织”[J].中外管理，2018（05）：98-99.

[54]彭罗斯。企业成长理论[M].赵晓，译.上海：上海人民出版社，2007.

[55]丁孝智。日本文化与企业经营管理[J].中国商论，2016（31）：57-59.

[56]Kotter J，Heskett J.Corporate culture and performance[M].New York：Free Press，1992.

[57]陈春花。企业文化塑造[M].广东：广东经济出版社，2001.

[58]Grainer L E.Evolution and revolution as organizations grow[J].Harvard Business Review，1972，76（3）：37-46.

[59]汉迪。第二曲线：跨越“S型曲线”的二次增长[M].苗青，译.北京：机械工业出版社，2017.

[60]穆尔.竞争的衰亡：商业生态系统时代的领导与战略[M].梁骏，杨飞雪，李丽娜，译。北京：北京出版社，1999.

[61]张海丰。中国产业政策如何应对第四次工业革命？[J].社会科学，2020（2）：18-27.

[62]吉诺.破解协同困局[J].哈佛商业评论（中文版），2019：518-561.

[63]陈春花，朱丽，徐石，等。“协同管理”价值取向基础研究：基于协同管理软件企业单案例研究[J].管理世界（增刊），2017：13-21.

[64]陈春花，廖建文.重新认知行业：数字化时代的生态空间[J].哈佛商业评论（中文版），2020（2）：132-139.

[65]Cao M，Vonderembse M A，Zhang Q，et al.Supply chain collaboration:conceptualisation and instrument development[J].International Journal of Production Research，2010，48（22）：6613-6635.

[66]张春虎.基于自我决定理论的工作动机研究脉络及未来走向[J].心理科学进展，2019，27（8）：1489-1506.

[67]Ryan R M，Deci E L.Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation，social development，and well-being[J].American Psychologist，2000，55（1）：68-78.

[68]明茨伯格.明茨伯格管理进行时[M].何峻，吴进操，译。北京：机械工业出版社，2010.

[69]陈春花.激活组织[M].北京：机械工业出版社，2017.

[70]Pettit T J，Croxton K L，Fiksel J.Ensuring supply chain resilience：development and implementation of an assessment tool[J].Journal of Business Logistics，2013，34（1）：46-76.

[71]Day G S.A two-dimensional concept of brand loyalty[J].Journal of Advertising Research，1994（9）：29-35.

[72]Dick A S，Basu K.Customer loyalty：toward an integrated conceptual framework[J].Journal of the Academy of Marketing Science，1994，22（2）：99-113.

[73]Rajendra R K，Srivastava T A，Fahey L.Market-based assets and shareholder value：a framework-OKR for analysis[J].Journal of Marketing，1998（6）：2-18.

[74]Day G S，Schoemaker J H，Gunther R E.Wharton on managing emerging technologies[M].New York：John Wiley&Sons，2000.

[75]Hooley G J，Greenley G E，Cadogan J W，et al.The performance impact of marketing resources[J].Journal of Business

Research，2005，58（1）：18-27.

[76]Rapp M，Strelnikova I，Strelnikov B，et al.First in situ measurement of the vertical distribution of ice volume in a mesospheric ice cloud during the ECOMA/MASS rocket-campaign[J].Annales Geophysicae，2009，27（2）：755-766.

[77]Powell W W.Hybrid organizational arrangements：new form or transitional development?[J].California Management Review，1987，30（1）：67-87.

[78]Mohr J J，Spekman M R.Characteristics of partnership success:partnership attributes，communication behavior，and conflict resolution techniques[J].Strategic Management Journal，1994，15（2）：135-152.

[79]Mentzer J T，Min S，Zacharia Z G.The nature of inter-firm partnering in supply chain management[J].Journal of Retailing 2000，76（4）：549-568.

[80]Henderson R M，Clark K B.Architectural innovation：the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms[J].Administrative Science Quarterly，1990：9-30.

[81]Simonin B L.The importance of collaborative know-how:an empirical test of the learning organization[J].Academy of Management Journal，1997，40（5）：1150-1174.

[82]Ramaseshan B，Loo P C.Factors affecting a partner's perceived effectiveness of strategic business alliance：some

singaporean evidence[J].International Business Review，1998，7（4）：443-458.

[83]Cataldo M，Wagstrom P A，Herbsleb J D，et al.Identification of coordination requirements：implications for the design of collaboration and awareness tools[C].Proceedings of the 2006 20th anniversary conference on Computer supported cooperative work.2006：353-362.

[84]Monge P R，Fulk J，Kalman M E，et al.Production of collective action in alliance-based interorganizational communication and information systems[J].Organization Science，1998（3）：411-433.

[85]Kraut R，Mukhopadhyay T，Szczypula J，et al.Information and communication：alternative uses of the internet in households[J].Information Systems Research，1999，10（4）：287-303.

[86]Knoben J，Oerlemans L A G.Proximity and inter-organizational collaboration:a literature review[J].International Journal of Management Reviews，2006，8（2）：71-89.

[87]Hardy C，Phillips N，Lawrence T B.Resources，knowledge and influence：the organizational effects of inter-organizational collaboration[J].Journal of Management Studies，2010，40（2）：321-347.

[88]Wood D J，Gray B.Toward a comprehensive theory of

collaboration[J].Journal of Applied Behavioral Science，1991，27（2）：139-162.

[89]Gray B.Collaborating:finding common ground for multiparty problems[J].The Academy of Management Review，1990，15（3）：545-547.

[90]埃德蒙森。协同：在知识经济中组织如何学习、创新与竞争[M].韩璐，译.北京：电子工业出版社，2019.

[91]熊彼特.经济发展理论[M].郭武军，吕阳译.北京：华夏出版社，2015.

[92]西蒙。管理决策新科学[M].李柱流，汤俊澄，等译。北京：中国社会科学出版社，1982.

[93]陈春花.管理的常识[M].北京：机械工业出版社，2010.

[94]文卡查曼。数字化决策[M].谭浩，译.广东：广东人民出版社，2018.

[95]坎贝尔，卢克斯.战略协同[M].任通海，龙大伟，译。北京：机械工业出版社，2000.

[96]Ansoff H I，Weston J F.Merger objectives and organization structure[J].Quarterly Review of Economics and Business，1962：49-58.

[97]Poter M.From competitive advantage to corporate strategy[J].Harvard Business Review，1987，65（3）：43-59.

[98]Ansoff H I.Implanting strategic management[M].New York：Prentice Hall，1984.

[99]赛罗沃.协同效应的陷阱[M].杨炯，译.上海：上海远东出版社，2001.

[100]Buzzell R D，Gale B T.The PIMS principless：linking strategy to performance[M].New York：The Free Press，1987.

[101]Allee V.Reconfiguring the value network[J].Journal of Business Strategy，2000，21（4）：36-39.

[102]Allee V.Value network analysis and value conversion of tangible and intangible assets[J].Journal of Intellectual Capital，2008，9（1）：5-24.

[103]Bovetd M J.Value nets：breaking the supply chain to unlock hidden profits[M].New York：John Wiley&Sons，2000.

[104]Kothandaraman P，Wilson T.The future of competition：value creating networks[J].Industrial Marketing Management，2001，30（4）：379-389.

[105]Nalebuff B，Brandenburge A，Maulana A.Co-opetition[M].London：Harper Collins Business，1996.

[106]帕克，埃尔斯泰恩，邱达利。平台革命：改变世界的商业模式[M].志鹏，译。北京：机械工业出版社，2017.

[107]上海泛微网络科技有限公司.协同管理平台OA原理·设计·应用：构建组织的电子生态体系[M].上海：上海交通大学出版社，2011.

[108]刘超，陈春花，刘军，等.组织间信任的研究述评与未来展望[J].学术研究，2020（03）：95-104.

[109]杜栋。协同管理系统[M].北京：清华大学出版社，2008.

[110]范海涛。一往无前[M].北京：中信出版社，2020.

[111]黎万强。参与感：小米口碑影响内部手册[M].北京：中信出版集团，2018.

[112]小米生态链谷仓学院。小米生态链战地笔记[M].北京：中信出版集团，2017.

[113]舍基。小米之道：互联网预言家看小米[M].张琪，译。浙江：浙江人民出版社，2017.

[114]一言先生.互联网＋企业生态链重构[M].广东：广东经济出版社，2016.

[115]梅亮，陈春花，刘超。连接式共生：数字化情境下组织共生的范式涌现[J].科学学与科学技术管理，2021，42（04）：33-48.

[116]许庆瑞，陈政融，吴画斌，等.传统制造业企业战略演进：基于海尔集团的探索性案例分析[J].中国科技论坛，2019，（8）：52-59.

[117]胡国栋。海尔制（2）：组织演化史与中国企业史上的坐标[J].清华管理评论，2018（7）：50-58.

肖星的财务思维课

喜马拉雅
13万听众订阅
630万人次收听

管理者 实现人、事、资源的效益最大化
投资者 找到真正的好公司
创业者 实现业务和利润的双增长
普通员工 为向上发展提升格局
财务人员 站在业务角度思考问题，从“小会计”变为“大财务”

看懂财富流转的规律

FINANCIAL THINKING

清华大学经济管理学院教授
会计系系主任
清华大学全球私募股权研究院常务副院长
肖星 著

人人都需要财务思维，做个聪明赚钱的人



机械工业出版社
China Machine Press

肖星的财务思维课

肖星　著

ISBN：978-7-111-65166-6

本书纸版由机械工业出版社于2020年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：＋ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

序言

第1篇 了解财务知识，看清企业兴衰

1 “财”眼看世界：财务人眼里的企业

1.1 企业的日常

1.1.1 企业的经营流程

1.1.2 制造业是一切企业的蓝本

1.1.3 企业经营三件事

1.2 日常业务背后的财务实质

1.2.1 战略选择是对环境的应对措施

1.2.2 执行能力决定了战略选择的结果

小结

第2篇 认清行业大势，把脉客户关系

2 最爱的人伤我最深：“唯利是图”的客户

2.1 卖什么

2.2 卖给谁

2.3 怎么卖，如何收款

2.3.1 一手交钱，一手交货

2.3.2 先付款，再发货

2.3.3 先发货，再付款

2.3.4 分期付款

小结

3 火眼金睛识对手：竞争对手

3.1 谁是竞争对手

3.2 竞争的影响

3.2.1 对价格的冲击
3.2.2 毛利率可以反映竞争的激烈程度
3.2.3 产能过剩与客户议价能力的提升
3.3 应对竞争
3.3.1 两大战略类型
3.3.2 战略举措
3.4 从财务视角看竞争战略
3.4.1 效益与效率
3.4.2 两大战略的制胜法宝
小结
4 谁动了我的奶酪：应收账款
4.1 如何管好应收账款
4.1.1 从应收账款看销售业务
4.1.2 从应收账款看客户价值
4.1.3 用财务手段盘活应收账款
4.2 钱收不回来怎么办
4.2.1 如何确定坏账
4.2.2 坏账的影响
4.2.3 计提的坏账又收回来了
4.3 应收账款背后的秘密
4.3.1 用坏账操纵利润
4.3.2 其他应收款：一个箩筐，什么都往里装
小结
第3篇 洞察产业链条，挖掘采购潜力
5 买的没有卖的精：“欺软怕硬”的供应商
5.1 采购业务及其财务表现

5.1.1 无处不在的采购业务
5.1.2 采购业务的财务表现
5.2 供应商的谈判能力
5.2.1 供应商谈判能力的影响因素
5.2.2 供应商谈判能力的财务影响
5.3 行业环境的分析框架：五力图
5.3.1 五力图
5.3.2 两个行业的对比举例
5.3.3 从财务数据看行业格局
小结
思考题
6 不当家不知柴米贵：其他采购活动
6.1 其他物品的采购
6.1.1 低值易耗品
6.1.2 生物资产
6.2 销售费用
6.2.1 什么是销售费用
6.2.2 销售费用分析
6.3 管理费用
6.3.1 什么是管理费用
6.3.2 管理费用分析
小结
思考题
第4篇 打磨生产流程，构筑竞争优势
7 成本的前世今生：财务中的“成本”
7.1 生产过程

7.2 生产成本
7.2.1 生产成本结构
7.2.2 变动成本与固定成本
7.3 营业成本
7.3.1 生产成本与营业成本的关系
7.3.2 毛利率不完全代表企业的盈利水平
7.4 存货的计价
7.4.1 存货计价方法
7.4.2 计价方法对营业成本的影响
小结
思考题
8 小项目里有大乾坤：“有用”的存货
8.1 存货的跌价
8.1.1 什么是存货跌价
8.1.2 原材料跌价
8.1.3 在产品和产成品跌价
8.1.4 存货跌价准备的计提特点
8.2 存货的周转率
8.2.1 什么是周转率
8.2.2 存货周转率的经济含义
8.3 存货周转率反映的管理信息
8.3.1 存货周转的三个阶段
8.3.2 存货周转率的分解
小结
思考题
第5篇 统筹薪酬激励，凝聚团队力量

9 每个员工都是“供应商”：职工薪酬
9.1 薪酬的项目
9.2 薪酬的记录
9.2.1 何时记
9.2.2 如何记
9.3 复式记账法
9.4 权责发生制
9.5 从“人”的角度评价公司的效率
9.6 应付职工薪酬反映的管理信息
9.6.1 浦发银行的应付职工薪酬
9.6.2 哈药集团的应付职工薪酬
9.6.3 用应付职工薪酬调整利润
小结
思考题
10 给员工戴上“金手铐”：股权激励
10.1 认识股权激励
10.1.1 股权激励的形式
10.1.2 用作激励的股票来源
10.1.3 股权激励在中国的使用现状
10.2 股权激励的实施
10.2.1 以岭药业的股权激励
10.2.2 华为公司的股权激励
10.3 股权激励的会计和税务问题
10.3.1 会计记录
10.3.2 企业所得税
10.3.3 个人所得税

小结
思考题
第6篇 弄潮资本市场，助你如虎添翼
11 企业不可承受之“重”：固定资产
11.1 企业的投资
11.1.1 投资的类型
11.1.2 流动资产和长期资产
11.2 固定资产
11.2.1 什么是固定资产
11.2.2 重资产对企业的影响
11.2.3 固定资产投资的决策机制
11.3 将重资产变轻
11.3.1 租赁与购买的区别
11.3.2 租赁是否比购买更合算
思考题
11.4 初识折旧
11.4.1 什么是折旧
11.4.2 哪些固定资产要计提折旧
11.4.3 折旧计提的时点
11.5 折旧的年限和折旧的计提方法
11.5.1 直线法
11.5.2 折旧年限
11.5.3 加速折旧法和工作量法
11.6 固定资产持有期间的问题
11.6.1 固定资产减值
11.6.2 固定资产的改造、修理

11.6.3 固定资产的处置
小结
思考题
12 我的不是我的，你的才是我的：无形资产
12.1 认识无形资产
12.1.1 什么是无形资产
12.1.2 无形资产的行业特征
12.2 无形资产的取得
12.2.1 外购无形资产
12.2.2 自建无形资产
12.2.3 创建品牌或商标
12.2.4 商誉
12.3 无形资产的一些特殊问题
12.3.1 隐性的无形资产
12.3.2 无形资产的摊销
12.3.3 无形资产减值
12.3.4 无形资产的转出
小结
思考题
13 六月的天气，孩子的脸：金融资产
13.1 认识金融资产
13.1.1 金融工具的类型
13.1.2 与金融资产相关的三个概念
13.2 金融资产的三种类别
13.2.1 获得金融资产时
13.2.2 金融资产持有期间

13.3 金融资产对财务数据的影响
13.3.1 以摊余成本计量的金融资产会计处理
13.3.2 以公允价值计量的金融资产会计处理
小结
思考题
14 股权投资要讲感情：股权投资
14.1 认识长期股权投资
14.1.1 长期股权投资的概念
14.1.2 长期股权投资的分类
14.2 成本法和权益法
14.2.1 成本法
14.2.2 权益法
14.2.3 成本法与权益法的差异
14.3 合并报表
14.3.1 什么是合并报表
14.3.2 个体报表与合并报表的关系
小结
思考题
15 带上你的嫁妆跟我走：兼并收购
15.1 认识兼并收购
15.1.1 什么是兼并收购
15.1.2 反向收购
15.1.3 企业并购的过程
15.2 兼并收购的决策机制
15.2.1 美国的五次并购热潮
15.2.2 企业的并购动机

15.3 购受日的会计问题
15.3.1 AT&T公司的收购案例
15.3.2 购买法和权益联合法
小结
思考题
16 “有借有还，再借不难”与“空手套白狼”：融资之道
16.1 融资决策的基本依据
16.1.1 优先使用自有资金
16.1.2 债务融资成本
16.1.3 股权融资成本
16.2 融资方式
16.2.1 股权融资方式
16.2.2 债务融资方式
小结
思考题
第7篇 鸟瞰财务报表，掌控企业大局
17 为你的家底拍张照：资产负债表
17.1 认识资产
17.1.1 什么是资产
17.1.2 流动资产与非流动资产
17.1.3 资产在资产负债表中的排列
17.2 资产一览
17.2.1 流动资产
17.2.2 非流动资产
17.3 资产的分析
17.3.1 资产的结构

17.3.2 资产的周转情况
思考题
17.4 负债一览
17.4.1 流动负债
17.4.2 非流动负债
17.5 负债的分析
17.5.1 短期偿债能力
17.5.2 长期偿债能力
17.6 所有者权益
17.6.1 所有者权益一览
17.6.2 转增资本
17.7 资产负债表总结
小结
思考题
18 为赚钱的过程拍视频：利润表
18.1 利润表一览
18.1.1 营业总收入
18.1.2 营业总成本
18.1.3 营业利润
18.1.4 利润总额、净利润
18.2 利润表总结
18.3 利润表的分析
18.3.1 利润表科目与企业经济活动的关系
18.3.2 利润表的结构
小结
思考题

19 我的眼里只有钱：现金流量表
19.1 认识现金流量表
19.2 现金流量表一览
19.2.1 经营活动产生的现金流量
19.2.2 投资活动产生的现金流量
19.2.3 融资活动产生的现金流量
19.2.4 现金流量表的作用
19.2.5 三张财务报表的关系
19.3 现金流量表的分析
思考题
19.4 利润和现金流的差异
19.4.1 W.T.Grant公司的腾飞与陨落
19.4.2 为何利润和现金流会产生差异
19.5 利润和现金流，孰轻孰重
19.6 利润和现金流差异的分析
19.6.1 利润好、现金流差的原因
19.6.2 现金流好、利润差的五种原因
19.6.3 郑百文的巨额财富和隐亏
小结
思考题
第8篇 构建财务思维，实现价值提升
20 人人都需要财务思维
20.1 企业开张三件事
20.2 经营活动：一个从现金到现金的循环
20.3 经济活动的驱动力：行业、战略选择和战略执行
20.4 报表解读：听数字说话

附录A 资产负债表

附录B 利润表

附录C 现金流量表

序言

近年来，“思维”成了一个很流行的词，人们竞相追求各种思维。“财务”两个字也有幸与“思维”一起，被大家关注起来。究竟什么是财务思维呢？我在二十多年的教学工作中接触了大量企业家、管理者，他们在工作中深切地意识到具备财务思维的重要性，却并不知道财务思维到底是什么。

在我看来，财务思维分两个层次：第一个层次是打通财务与业务之间的关系，知道自己每天从事的业务活动在财务上如何表现，会产生什么影响；有了这个基础，就可以更进一步，到达第二个层次——用财务的逻辑思考业务问题，让企业的各种业务活动紧密围绕“创造价值”这一主题进行，避免各种盲目的举措。

本书希望在这两个层次上帮助大家建立财务思维。首先，从业务出发看业务在财务上如何表现，产生什么影响。企业的业务活动纷繁复杂，我把它分为销售、采购、生产、薪酬、投资与融资五大业务循环，从每个循环的业务开始，看这些业务在财务上的表现和对财务数据的影响。其次，我也会反过来，带领大家试着用财务的逻辑来思考业务问题。在分析完五个业务循环后，我还会带着大家纵观财务报表全局，用财务的思维把这些业务整合起来。

由于本书着重于说明业务和财务的关系，而不是教大家如何做账，所以我主要讲财务的概念而非具体业务处理。这样做势必会造成财务概念阐述上的不“精确”，但是我仍然选择牺牲一定的“精确度”。原因有三个：首先，对于非财务人员来说，重要的不是如何“精确地”记账，而是如何用财务的逻辑理解业务，如果一味地要求财务上的精确性和高难

度，就会让那些没有财务基础的学习者陷入迷茫、望而却步；其次，我认为对于非财务人员来说，对财务逻辑的全局性把握比对会计处理细节的精确理解更为重要，如果一味追求细节上的精确而忽略了全局，就会只见树木不见森林，只会做“小会计”而不会做“大财务”；最后，即便是对于很多“老会计”来说，也往往没有财务思维，他们更缺少的不是对会计处理细节的把握，而是对财务理念的全局性理解，以及将财务概念与业务活动建立联系的能力。

希望本书成为非财务人员将自身工作与财务概念建立联系的起点，并且在工作中经常从财务角度反思一下自己的工作，逐渐建立财务思维；同时，也帮助财务人员将纸上的财务数据变成活生生的业务活动，让自己更多地站在业务的角度思考问题。未来，我还希望能够在财务思维的基础上，帮助大家用财务的逻辑去理解自己的行业、战略，并最终洞悉行业和企业的未来。

肖星

2020年2月

于清华园

第1篇　了解财务知识，看清企业兴衰

1　“财”眼看世界：财务人眼里的企业

企业经营每天都需要做各种各样的事情，这些事情投射在财务人眼中是什么样的呢？首先我们来了解一下财务人眼中的企业。

1.1　企业的日常

企业中的每个员工都有自己的职责，有的负责找市场、做销售，有的为企业采购各种物资，有的生产产品、按时交货，有的负责研发、设计，有的负责投融资……除此之外，还有专门的管理人员。企业员工的这些工作在财务人眼中是什么样的呢？不同行业的企业形态各异，业务也各不相同，它们的经营动作在财务人眼中又有什么共同点呢？我们来看几个例子。

1.1.1　企业的经营流程

如果计划开一家公司，第一件事情就是注册。首先需要准备一笔钱，以及各种注册所需的材料，去相关部门注册登记，只有拿到营业执照才能生产经营。营业执照就像公司的出生证，从它签发的那一刻起，公司便宣告成立了。对于初创的公司，除了营业执照，它可能只有注册时所必需的一笔钱。不论这笔钱数量多少，也不论这家公司未来会发展成一家伟大的企业还是成立不久就快速破产，这笔钱都是公司的起点。

一个新成立的企业，它所拥有的第一笔钱肯定是投资人（或称“所有者”“股东”，本书中二者混用，指代相同）投入的。不过，如果是一个持续经营的企业，它还可以从其他地方获得资金，比如向银行借款。这些投入企业的钱，自然不能在银行账上“趴”着，企业需要用这笔原始投资去赚取更多的钱。

假如我们开一家毛绒玩具工厂，首先需要盖厂房、买设备，完善基础设施，其次需要招聘员工，然后才可以投产。开工生产需要准备生产毛绒玩具的布料、配饰、填充物，等等，我们统称它们为原材料。有了原材料，员工就可以利用设备在厂房中生产产品了。最后，我们需要把毛绒玩具卖到市场，才能实现盈利。

困难的是，做外贸玩具的人很多，卖掉这些产品不太容易。有可能顾客会向我们赊账，比如先拿走一批货，过几个星期再来付钱。这样，当我们卖掉毛绒玩具的时候，得到的不是钱，而是一个收款的权利，几个星期之后才能把这个收款的权利变成钱。

拿到钱之后，我们可能用它去还银行贷款，可能给公司投资人分红

（或称“股东分红”），也可能把这些钱留在企业，继续购买原材料，生产下一批毛绒玩具，或者购买设备、扩大生产，做更多的毛绒玩具。

1.1.2　制造业是一切企业的蓝本

以上例子是个典型的制造业企业。虽然每个企业制造的产品不尽相似，但它们经营的过程大致相同。有人会说："制造业太辛苦，我想选择其他的行业。"事实上，很多我们认为不属于制造业的行业，都与制造业有着非常相似的特征，只不过它们"制造"的是一种特殊的产品。

比如开饭店，我们当然不会认为饭店是制造业，但转念一想，饭店其实是在制造一种特殊的产品——饭菜。开饭店首先需要一笔固定的投入资金，需要买房或者租房作为开店的场所，需要购买厨房设备、各种食材，然后聘请厨师把这些食材加工成饭菜，最后把饭菜卖给顾客。这个经营过程是不是和上面的制造业非常相似？

再比如建筑公司盖楼房，也是购买各种建筑材料，然后用特定的设备将建筑材料盖成房屋，再把房屋卖给房地产公司或者业主。这也可以看作"生产产品"的过程，只不过这里的产品是房子罢了。

还有人说"我是做软件的"或者"做游戏的"，这也可以看作特殊的制造业。它需要生产设备——电脑，只不过没有我们通常意义上的原材料，而是直接靠脑力劳动，通过电脑生产出产品，这个产品是一个虚拟的产品（或称电子产品）——软件或游戏。最终，企业同样需要把这款软件或者游戏卖给它的顾客。

如果是服装店，它可能不需要自己生产，而是购买成衣再卖给顾客，相当于省略了制造业中的生产环节。如果是旅行社，它的生产环节是设计一些旅游产品卖给顾客，只不过这些产品是无形的。

上面列举的这些企业，不管是餐饮、建筑、软件或是服务公司，从

本质上来看，和制造业企业都非常相似。在财务人眼中，这些企业有一个共同点，那就是，所有的企业都经历着一个从投入资金到回收货款的过程，循环往复、周而复始、永不停息，直到企业关门（见图1-1）。

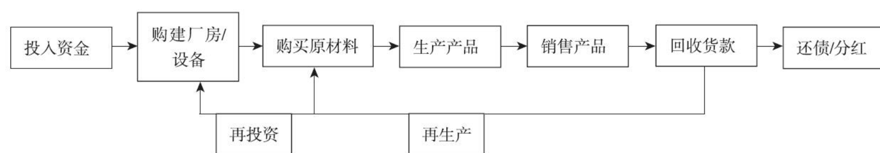


图1-1　企业经营的过程

1.1.3　企业经营三件事

企业经营主要做三件事。第一件事，企业的投资人（或股东）把钱投入企业，为生产经营做准备，我们称为融资活动。第二件事，企业用这些钱购买厂房、设备等基础设施，这种事并不会每天都发生，我们称为投资活动。第三件事，企业每天都在上演，那就是购买原材料、生产产品、销售产品、回收货款……我们称为经营活动。所以，企业纷繁复杂的各种交易和经济活动，在财务人眼中只有三类，那就是经营活动、投资活动和融资活动（见图1-2）。

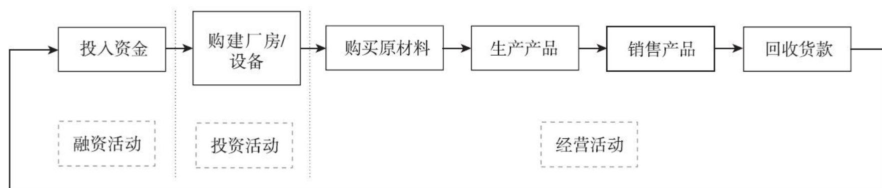


图1-2　企业经营三件事

1.2 日常业务背后的财务实质

1.2.1 战略选择是对环境的应对措施

企业经营活动有各种各样的表象，比如选择哪个市场、进入哪个行业、产品定在什么价位……这些表象都是各种决策的结果。那么，我们这些决策都是如何做出的呢？这取决于我们所处的环境。决策其实是对环境的一种反应。

我们所处的环境包括我们的利益相关方。比如我们生产毛绒玩具，首先需要了解其他做毛绒玩具的人做出了哪些产品、价格如何；其次需要了解客户对我们的产品有什么评价，他们还有什么需求；最后，我们要知道生产毛绒玩具的原材料，比如布料、配饰、填充物等，它们的供应商对我们的要求，以及我们如何可以买到更低价的原材料。除此之外，我们还需要了解，钱不够从哪里获取，是否能招到满足要求的员工，交多少税，以及卖掉毛绒玩具后能不能挣钱。有的行业可能还有一些特殊的问题，比如发电企业，政府会对电价有所限制，企业是不能随意定价的。

以上所说的环境包括同行、客户、供应商、劳动力市场、融资环境、税收环境、产业政策等。同一个地区、同一个行业的企业，所面临的环境是非常相似的，但显然这些企业不会完全一样。原因就在于，每家企业都会有自己不同的应对环境的措施，我们称之为战略选择（或“战略定位”）。

企业需要考虑业务组合，是只做一个业务还是同时做多个业务，这些业务之间是什么关系。比如做毛绒玩具，既可以只做毛绒玩具，也可

以同时做一些其他的产品，比如做鼠标垫或者水杯，这样就会涉足多个业务。那么，在每一个业务上如何定位自己的产品呢？是高端的还是大众的？以什么价位与对手竞争？面对的目标客户是怎样的群体？这些都是战略选择。

1.2.2　执行能力决定了战略选择的结果

显然，战略选择不是无穷无尽的，同一行业中势必会有一些企业的战略选择非常相似，我们仔细观察一下身边的企业，常常会发现不少选择相似的企业。为什么有的企业成功了，而有的企业却失败了？尽管环境一样、战略选择一样，为什么结局却如此不同？因为每个企业的战略执行能力不同。也可以理解为，做同一件事情的人，因为能力不同，产生的结果也不同。这就好像同一个班级的学生，在同一间教室上课，同样的作息时间、同样的老师、同样的教材，但不是每个学生的成绩都一样。有的学生这门课成绩好，有的学生那门课成绩好。

同样的环境、相似的战略选择，但由于战略执行的能力不一样，最后的结果也会不一样。形形色色的经济活动背后，实际上有三种重要的力量：外部环境、战略选择和战略执行。它们决定了企业为什么要进行这样的经济活动，在什么样的环境下出于何种战略选择而从事这些经济活动，以及经济活动所产生的结果。



接下来，我们将了解每项经济活动与财务数据之间有什么关系。我们将把企业的业务分成五大模块：销售、采购、生产、薪酬、投融资（见图1-3），来分别讨论这五大业务模块背后的财务数据。

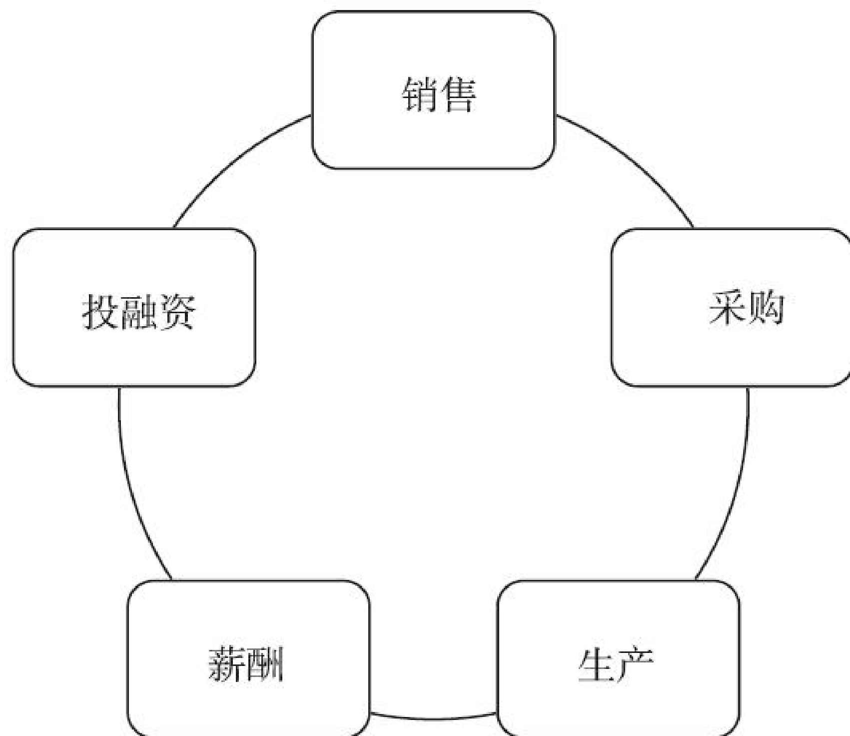


图1-3　企业业务的五大模块

小结

企业的经济活动可以抽象地总结为一个“从现金到现金”的周而复始的循环过程；在此过程中的经济活动可以归结为三大类：经营活动、投资活动和融资活动；这些经济活动的背后有三个决定性的驱动因素，分别是外部环境、战略选择和战略执行。

2　最爱的人伤我最深："唯利是图"的客户

销售是企业中最重要的一项业务，只有将产品卖出去，企业才能实现收益。学习本章我们可以了解企业在销售过程中会卖什么样的产品、怎么卖、卖给谁、如何收款，以及它的竞争对手是谁。

2.1 卖什么

首先，我们来了解一下销售究竟卖的是什么。观察一下身边的世界，你会发现，不同的企业销售的东西多种多样。可能是卖商品，可以是有形商品，也可以是无形商品，可以是企业自己制造的，也可以是从外面采购来的。

有形商品，大到飞机、房屋、汽车，小到空调、电视、手机，甚至玩具、水杯、书包，这些商品可以由企业自己生产、自己出售，也可以由第三方，比如超市、商店出售，它们购买别人制造出的商品，再卖给需要的人。

除此之外，企业还可以销售无形商品。比如企业开发的软件，这种看不见、摸不着的东西同样是一种商品。与此相似的还有游戏、影视作品、音频产品。

除了商品，企业还可以卖服务。比如，旅行社提供旅游服务，航空公司提供航空运输服务，快递公司提供递送服务，理发店提供理发服务，4S店提供汽车的维修保养服务，医院提供医疗服务，等等。

2.2 卖给谁

我们通常把企业的用户分成两种类型：一种是企业，也就是我们常说的2B业务；另外一种是个人消费者，即2C业务。比如，波音公司制造的飞机，通常被卖给航空公司，即卖给另外一家企业，因此波音公司主要做2B的市场。而苹果公司生产的手机通常是卖给个人消费者，因而它做的是2C的市场。

2.3　怎么卖，如何收款

2.3.1　一手交钱，一手交货

我们这里提到的“怎么卖”是指在销售的过程中怎么收钱。作为消费者，我们最常见的购买方式是“一手交钱，一手交货”，比如，去商店购物、做美容、看病、修车、买衣服等，都是直接付款。

2.3.2　先付款，再发货

有的行业是“先付款，再发货”，比如房地产行业。房地产市场火爆时，很多房子仅有一张图纸，还没开始建，就已经销售一空。这种情况下，购房者在认购后不久就需要支付房款，这就是“先付款，再发货”的销售方式。作为个人消费者，我们也经常会遇到另一种付款方式——预付。比如，租房时，我们需要预付几个月的房租，然后才能拿到钥匙住进去。我们买水、电、气通常也是这样的方式，需要预存一笔钱，然后才能使用。

现在，很多原本采用“一手交钱，一手交货”方式的企业都开始采用“先付款，再发货或再提供服务”的方式。比如，商场出售购物卡，美容院出售美容卡，健身房出售健身卡等。通过卖卡，这些企业把收款的时间提前了，消费者需要先支付相应的资金，才能够购买商品或享受服务。

2.3.3　先发货，再付款

当然，还有一种更常见的付款方式——“先发货，再付款”，这就意味着购买商品或服务的个人或企业，先拿到商品或享受服务，然后再付款。企业客户采用这种付款方式的较多，即在2B市场上，这样的收款方式更为常见。



“先发货，再付款”的收款方式又包括几种不同的形式。比如，顾客拿到了企业提供的商品或者享受了企业提供的服务，双方协商同意货款在一段时间后支付，但并没有立什么字据。除了销售合同之外，并没有再签订欠条。这种情况下，我们称这笔钱为应收账款。应收账款是相对于出售方来说的，他们把商品或者服务提供给顾客，于是获得了一项向顾客收款的权利。

有时候，购买方会给出售方开具一张票据，表明它会在一段时间内支付货款，这种票据我们称为应收票据。它又分为两种具体形式：一种是付款方的银行承诺在一定时间内付款，称为银行承兑汇票；另一种是购买方自己承诺在一定时间内付款，称为商业承兑汇票。显然，由银行承兑的票据具有更高的可信度。



“先发货，再付款”，即赊销/赊购的方式在现代商业社会十分常见。如大家熟悉的格力电器，它的主营业务是空调。格力有很多自营的销售门店，将商品直接卖给个人消费者，同时也有一些商品是通过其他渠道销售出去的，比如通过专门做家电销售的企业渠道，这时，它往往就需

要采用“先发货，再付款”的方式来进行销售。格力电器2016年的财务报表显示，它有约30%的销售是以应收账款的结算方式进行的。乍一看，30%的比例似乎很高，我们来看另一家公司——中国建筑。中国建筑的主要业务是建房子，建筑公司需要先垫款把房子建起来，然后再收款。所以在这个行业中，应收账款是非常普遍的现象。试估一下中国建筑有多大比例的销售收入是通过应收账款来结算的。近乎百分之百！

2.3.4 分期付款

除了现销、预收、赊销三种收款方式之外，还有一种常见的收款方式——分期付款。大家对这种付款方式一定不陌生，我们常常会在一些电商网站上看到“分期付款”的选项，买车时也可以选择分期付款。

分期收款在面对企业客户时，也时有使用。比如中兴通讯，它和我们熟悉的华为处于同一行业，它的主要业务是通信设备制造，主要客户是电信运营商，是一个主要从事2B业务的公司。从它披露的年报中可以看出，它有相当一部分收入是采用分期收款的方式来进行的。所以，我们在进行销售活动的时候，收款方式多种多样。

小结

1.卖什么？企业既可以卖商品，也可以卖服务；可以卖有形商品，也可以卖无形商品；可以卖自产商品，也可以卖外购商品。

2.把东西卖给谁？可以把企业客户分成两种类型：一种是其他企业（即2B），另一种是个人消费者（即2C）。

3.怎么卖、如何收款？常见的收款方式有：一手交钱，一手交货（即现销）；先付款，再发货（即预收）；先发货，再付款（即赊销，也是最常见的）；分期付款。

3　火眼金睛识对手：竞争对手

俗话说，知己知彼，百战不殆。在公司实际经营过程中，我们不仅需要了解我们自身和下游的客户，还需要了解与我们卖同样东西的竞争对手，这样才能更好地应对竞争。

3.1 谁是竞争对手

竞争对手可以有三个来源：同行业的公司、行业新进入者和替代产品提供者。

第一个来源是和我们同处一个行业的公司。比如，苹果和三星、耐克和阿迪达斯、麦当劳和肯德基，这些都是很明显的竞争关系，是属于同一行业中的公司。

第二个来源是行业新进入者。所谓新进入者，就是指那些原来并不在这个行业，但是因为看到行业非常赚钱，于是也加入进来的公司。比如，京东在2011年宣布进入家电零售领域，于是国美和苏宁就面临了一个新的竞争对手，这个竞争对手原来并不在它们的行业里，属于新进入者。

第三个来源是替代产品提供者。替代产品是指某种产品原来与这个行业没有任何关系，但随着技术进步，可能会把行业彻底给颠覆掉。比如，柯达虽然发明了世界上第一台数码相机，而且早在1998年就开始感觉到胶卷业务的下滑，可是由于胶卷业务的利润十分丰厚，一直舍不得放弃，没有大力发展数码相机的业务。2000年之后，数码相机的市场需求开始呈现翻倍的增长，而胶卷相机却以每年10%的速度下滑，这使得柯达在1997～2011年的15年间，市值蒸发了整整99%，最终在2012年申请了破产。这是一个典型的被替代产品颠覆的例子。形象地说，替代产品的提供者就是那个来颠覆你的“门口的野蛮人。”

3.2 竞争的影响

3.2.1 对价格的冲击

比如，你在某个地方卖东西，旁边突然来了一个跟你卖一样东西的人，你的第一反应可能是降价。的确，竞争给你带来的第一个冲击可能就是价格，而你的成本并不会因为有别人跟你卖一样的东西而下降。所以，当价格下降而成本不降时，马上就会引发毛利率的下降。

$$毛利率=\frac{收入-成本}{收入}\times 100\%$$

当我们的售价下降而成本不变时，收入与成本的差就会变小，这个收入与成本的差占收入的比重自然也就下降了。

3.2.2　毛利率可以反映竞争的激烈程度

我们怎样可以了解一个行业的竞争激烈程度呢？最简单可行的方法就是花钱买行业研究报告，但这也是成本比较高的方法。另一种方法就是去询问这个行业的从业者。但十有八九你得到的答案都是“我们这个行业竞争非常激烈”，因为每个人都是以自己的标准来衡量竞争是否激烈，因此这种回答往往并不十分客观。

其实，最快捷有效的方法就是去找这个行业里公司的毛利率水平。几乎每个行业都有上市公司，它们的信息都是公开可得的，我们可以通过查阅它们公布的财务信息快捷地找到毛利率指标。

※　※　※

下面我们就通过毛利率直观地感受一下不同行业竞争激烈程度的差异。比如，钢铁行业这两年十分不景气，竞争激烈。2016年，钢铁行业上市公司的平均毛利率仅为14%，也就是说，售价100元的产品，成本要达到86元，中间的价差只有14元。汽车行业比钢铁行业状况好一点，但竞争也很激烈，你稍微留心一下就会发现身边到处都是汽车的广告。汽车行业上市公司在2016年的平均毛利率是21%，只比钢铁行业强一点点。类似的还有煤炭行业，前几年煤炭行业非常火热，但近两年随着中国经济增速的下滑，煤炭行业也开始走入低谷。2016年煤炭行业上市公司的平均毛利率大约在20%的水平（见图3-1）。

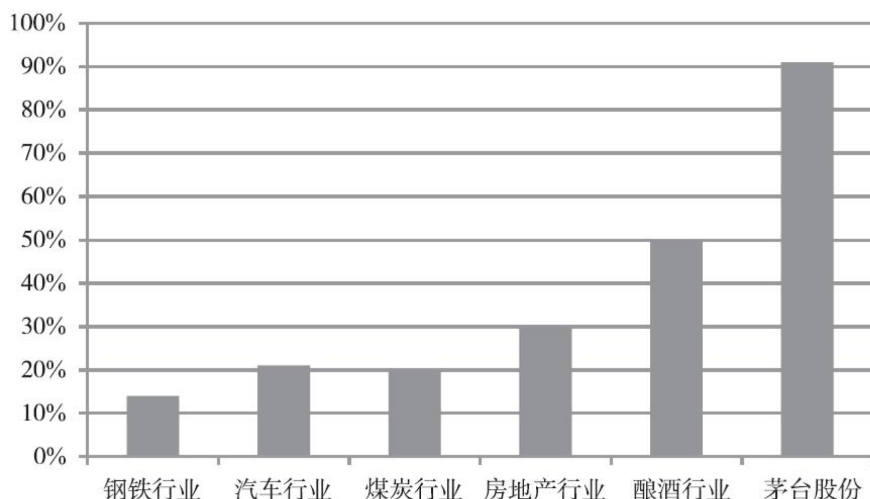


图3-1　不同行业毛利率对比

说了这么多毛利率低的例子，我们再来看看高一些的。直觉告诉我们，中国的房子比较贵，但近两年经济增速放缓，房地产行业也不比从前景气了，房地产上市公司2016年的毛利率平均为30%。酿酒行业上市公司2016年的平均毛利率达到了50%，其中，行业翘楚茅台的毛利率更是高达91%。假设一瓶茅台酒卖1000元，它实际上只有90元的成本，剩下的910元都是它的毛利。

从以上例子可以看出，不同行业的竞争情况即毛利率状况差异非常大。

3.2.3 产能过剩与客户议价能力的提升

我们知道，当价格降到一个临界值时，再降就会导致亏损。在这种情况之下，就会产生一系列的连锁反应：当价格再不能往下降的时候，公司就会发现产品卖不出去了。此时只能被迫减少产品的生产，从而导致机器产能的闲置。也就是我们常说的开工率不足，或者说产能过剩。一旦机器不开工了，就不再需要那么多工人了，紧接着就会导致裁员。

比如，钢铁行业曾经异常火热，现在却变成了一个竞争惨烈、产能严重过剩的行业。最大化产能下，全国钢铁行业每年大约可生产10亿吨的钢铁，而现在仅仅生产了7亿吨左右，有3亿吨产品的机器是闲置的。

一般而言，如果一个行业的产能闲置超过了25%，就属于严重产能过剩的行业。

产能过剩还会导致另一个问题，就是客户谈判能力的上升。因为我们特别想把滞销的产品卖出去，这就会增加客户讨价还价的本钱。客户谈判能力上升，就会要求我们进一步降低价格，除此之外，客户还可能会延迟付款，所以我们的收款也变得越来越慢。

煤炭行业10年前的整体毛利率约为30%，而现在仅为20%；10年前的应收账款收款周期为6天（卖出产品6天就能收回全部货款），现在增加到90天。由这个数字的变化可见整个行业的竞争日趋激烈。

3.3 应对竞争

面对竞争者，我们首先需要做的是明确自己的战略，那么又有哪些可供选择的战略呢？

3.3.1 两大战略类型

战略大师们对这个问题有不同的解释，我们现在暂不讨论这些大师们的解释，先简单地把战略理解成一种定位。我们通常可以把战略分成两大类型，一种叫作成本领先战略，另外一种叫作差异化战略。

成本领先战略是指，我们提供的产品、服务都是大众化的产品，但我们可以想方设法把成本降低。比如利用行业规模经济性，即增加产量，单位成本就会被摊薄；通过提高效率来降低成本；还可以通过简化产品的设计，把不太重要的功能去掉来降低成本；通过减少广告投入、营销投入等方式来降低成本；通过建立严格的成本管理体系来降低成本。无论使用什么方式，当企业把成本降到比任何竞争对手都低的程度时，就有能力把价格定到竞争者都无法接受的程度。比如，其他竞争者生产某个产品的成本都是10元，而我们的成本是9元，那么把价格定在9.8元，其他人就没有办法接受了，而我们每个产品还能挣0.8元。这种情况下，虽然我们的产品或者服务跟竞争对手差不多，但是由于我们的成本低，定价低，就会对客户产生吸引力，在竞争中获取优势。所以，成本领先战略是一种定位于大众化市场的方法。

差异化战略正好相反，它要求我们把产品或服务做得富有特色。比如，提高质量，好到他人无法企及；提供更好的售后服务，让顾客感受到产品的独特性；提供非常完善的选择，用各种各样的型号满足顾客多元化的需求；提供更好的送货选择，如送货便捷或者送货速度快。也有一些企业是依靠独特的品牌形象来获得这种独特性的，比如品牌非常知名，而知名的品牌会给企业带来额外的好处。还有一些公司擅长创新和研发，总能做出别人做不出的产品。总之，都是通过各种各样的方式，

让产品或服务具有某种独特性，这样就有可能给产品或服务定一个比较高的价格，利润空间也就更大。所以，差异化战略是一个定位于高端市场的战略。

其实，我们可以把它们简单地理解成两种不同的定位，成本领先战略定位于大众化市场，而差异化战略定位于高端市场。日常生活中，我们经常能看到一个行业里会有不同的公司采取不同的定位。比如手机产品，既有苹果这样走高端市场的，也有联想这样走大众化市场的。苹果的iPhoneX定价在7000～10000元，而联想手机定价从500元开始，最高也不过3000元，很显然，两个品牌选择了不同的市场定位。

3.3.2 战略举措

众所周知，苹果是一家极具创新精神的公司，它是世界上第一个推出触屏手机的公司，而且在它推出触屏手机时，其他公司生产的都还是按键手机，所以当它推出触屏手机时，大家都觉得不可思议。

苹果推出的首款真正意义的触屏智能手机是iPhone4，这是乔布斯最得意的作品。iPhone4不仅技术完美，而且在美学设计上堪称经典。乔布斯为了iPhone4，追求完美到近乎苛求，每一个细节都要求做到极致，就连屏幕的大小都经过了反复的试验，以确保一只手就能顺畅操作。有人说，乔布斯做iPhone4是在打造一个艺术品，而不是一件工业产品。如果你去过苹果商店，也会感觉到苹果公司对于艺术的追求。

其中有一个细节，所有苹果产品的后盖都是由一家叫小林研业的日本公司生产的，这家公司规模并不大。苹果的很多产品后盖非常薄，比如iPad和苹果电脑，其后盖只有0.4~0.5毫米厚，是钛合金产品，苹果公司却要求它们被打磨得像镜面一样，没有任何瑕疵，这是大多数公司做不到的。小林研业虽然是一家规模很小的公司，但是它几十年如一日就做这一件事，正是这种追求极致的精神，得到了乔布斯的青睐。

数据表明，乔布斯为了研发第一代iPhone共投入了1.5亿美元的研发和设计费，为了追求产品的完美和独特，他花费了巨大的精力和代价。由此可见，差异化战略的实施更多靠的是创新、设计、质量等，以此来确保产品的独特性，吸引顾客。

那么，成本领先战略的实施靠什么呢？

成本领先不仅仅是指企业采取一些措施来降低成本，更是要求企业

把自身的成本降到比所有竞争者都低。成本领先也不是低价格，它的核心是低成本。如果企业在没有做到低成本的情况下，简单地通过低价格来实行成本领先战略，是不是一种可行的做法呢？

之前提过，竞争对企业最直接的冲击就是价格，价格受到冲击，毛利率就会下降。当行业竞争不激烈的时候，毛利率较高，企业整体的盈利空间较大。这种情况之下，即便企业没有低成本，只是低价格，仍然可以实现成本领先战略。但当行业竞争越来越激烈，毛利率越来越低，企业整体的盈利空间越来越小，这时再简单地通过定一个低价格来实行成本领先战略，就变得不那么可行了。

成本领先和差异化能不能同时执行？有一些企业宣称自己的战略是在做好成本领先的前提下，同时做好了差异化。事实上，要把低成本和独特性同时做好是不容易的。因为，要想获得低成本，就得节约各种开支，而为了获得独特性，又必须花费额外的支出。就像刚才说的，苹果在研发第一代iPhone产品时，不惜投入1.5亿美元去打磨产品。所以，成本领先和差异化是矛盾的，同时做到显然不容易。

越是没有经验的初创企业，就越应该选择某个明确的战略，把精力集中在一个点上，这样才可能有所突破。能力不足时还想多方兼顾，最后可能什么都做不成。

3.4 从财务视角看竞争战略

3.4.1 效益与效率

日常生活当中，我们常用“薄利多销”四个字来形容成本领先战略。那么，用财务的语言，我们会如何来描述它呢？

薄利的意思是赚得少。比如两家公司生产同一种产品，成本都是10元，一家卖15元，另一家卖12元。卖12元的公司在成本基础上加价2元，赚得少，所以处于薄利的状态。这个2元的薄利是收入与成本的差，财务上叫毛利润，用毛利润除以收入，就得到毛利率。所以，薄利用财务的语言来讲就叫作毛利率低。赚钱的多少是从效益视角来说的，薄利就是指低效益的状态。

多销当然是指卖得多。比如一年时间内，卖的商品多，就意味着商品卖得快，所以多销的真正含义是快销。与效益相对应，多销是从效率角度来看的。效率可以简单地理解为一种商品一年内可以卖多少次。

在财务人看来，所有公司都是在不断重复一个从现金开始最终又回到现金的周而复始、循环往复的过程。企业投入资金，购买机器设备，购买原材料，生产产品，把产品销售出去，最后把钱全部收回来，这算是资金转了一圈。一年下来，如果一家公司可以转两圈，而另一家公司只能转一圈，我们认为转两圈的公司比转一圈的公司赚钱快，因此它的效率高。这个效率用一个财务术语来形容，就是周转率。周转率的经济含义是，在一定时间内可以完成多少次从现金到现金的循环。

由此可见，薄利多销，就是指赚得少，即低效益，但是卖得多，即

高效率。用财务的语言，就是毛利率低，周转率高。

比如，我们卖一种产品，赚10%的毛利率，这代表效益；卖2次，这代表效率，一共赚20%。这20%是效益和效率共同的结果。如果一家企业想要赚更多的钱，有两条实现路径，一条是效益的路径，另一条是效率的路径。

3.4.2　两大战略的制胜法宝

成本领先战略是低效益、高效率的战略，也称效率制胜战略。企业实施该战略时，把商品的价格定得比较低，以吸引更多人来购买，它有意识地牺牲了一些效益来换取更高的效率。

差异化战略正好相反，企业因为产品定价高，所以毛利率高、效益好，但高端产品通常买的人少，产品就会卖得慢，周转率就低，效率就会受到一定影响。由此可见，差异化战略是靠效益制胜，它有意识地牺牲了一些效率来换取更高的效益。

成本领先战略和差异化战略的财务表现正好相反，实施成本领先战略的企业具有较高的周转率、较低的毛利率，实施差异化战略的企业具有较高的毛利率、较低的周转率（见图3-2）。

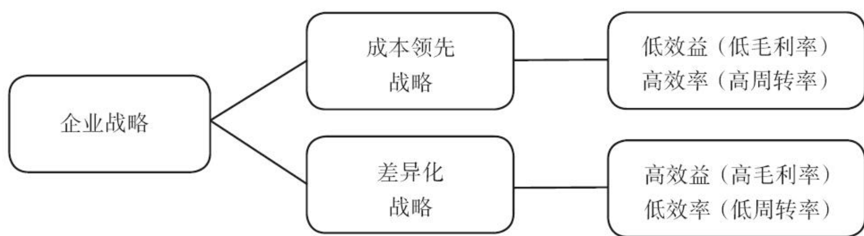


图3-2　财务视角下的竞争战略

我们可以对比苹果和联想这两家公司。苹果走的是高端路线，即实施差异化战略；联想走的是大众路线，即实施成本领先战略。从两家公司披露的财务报表来看，苹果的毛利率是40%，而联想的毛利率只有13%，联想在效益方面远远落后于苹果。再来看效率情况，即周转率：苹果的周转率是一年0.9次，而联想的周转率是一年2次（见表3-1）。从资金变成产品，卖出去再收回资金，苹果转一圈需要一年多，而联想转

一圈只需要半年，联想在效率方面完胜苹果。

表3-1　苹果和联想的对比

对比项目	苹果	联想
毛利率（效益）	40%	13%
周转率（效率）	0.9	2

从对比可以看出，采用差异化战略的苹果表现出高效益、低效率，而采用成本领先战略的联想表现出低效益、高效率。战略的不同定位，会带来不同的财务表现。

※　※　※

从财务的视角，战略可以说是一种策略性的取舍，成本领先战略选择的是主动牺牲一些效益来追求效率，而差异化战略正好相反。但如果一家公司的两个指标都低，就说明这家公司的战略执行出了问题：它确实舍弃了它愿意牺牲的方面，却没有换来它想要得到的东西。

小结

1.竞争对手在哪里？它可以有三个来源：同行业的公司、行业新进入者、替代产品提供者。

2.竞争会给我们造成什么影响？它会对价格产生冲击，会导致产能过剩与客户议价能力的提升。

3.面对竞争，我们可以做些什么？可以实施两种不同类型的战略：成本领先战略和差异化战略。成本领先战略需要将成本降到比所有竞争对手都低，以低价吸引顾客；差异化战略需要让产品和服务具备某方面的独特性，吸引顾客为此付高价。

4.从财务的视角看竞争战略是什么样的？成本领先战略是薄利多销，即低效益（低毛利率）、高效率（高周转率），也称效率制胜战略；差异化战略正好相反，是效益制胜战略，高效益（高毛利率）、低效率（低周转率）。

4　谁动了我的奶酪：应收账款

现代社会，大部分行业销售产品都无法“一手交钱，一手交货”，只能先得到一个收款的权利，即应收账款。应收账款最后都能收回吗？收不回来的应收账款会产生怎样的影响呢？本章我们将介绍应收账款背后都有哪些说不完的故事。

4.1 如何管好应收账款

我们先来了解一下什么是应收账款。在销售业务中，如果企业在发货时没有收到全部的货款，就产生了一个收款的权利——应收账款。之前我们介绍过，企业是在发货时记录收入，这时也应该记录相应的应收账款。那么，应收账款的金额应该记录多少呢？它等于全部价款扣除企业已经收到的现金。

应收账款＝全部价款-已收现金

接下来，我们主要从以下三个方面来看这个问题。

4.1.1 从应收账款看销售业务

在上一章中，我们了解到不同的行业由于竞争程度、客户谈判能力的差异，有不同的应收款销售比例和收款周期，即使同一行业，不同战略定位的企业也会有不同的效率水平，其中就包括应收账款的收款周期。在同一行业具有相似战略的情况下，应收账款的收款周期可以反映出销售业务的健康程度。

以服装行业为例，我们来看两家定位和档次相似、规模相当的男装企业：七匹狼和报喜鸟。2016年，两家企业的销售收入均在20亿元左右，但它们应收账款的回收周期差异很大：其中七匹狼平均30天收回它的应收账款，而报喜鸟平均需要85天（见图4-1）。七匹狼的应收账款回收周期要远远优于报喜鸟。

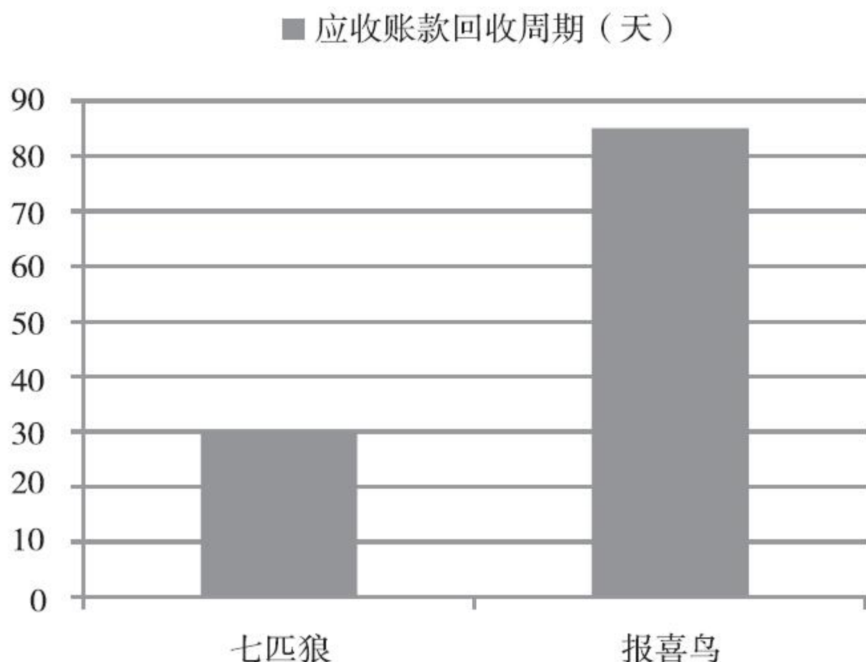


图4-1　应收账款回收周期比较

我们通过查阅年报和相关资料，来比较两家公司销售方式的差异。

报喜鸟的销售举措：一方面，发展私人定制，并为此开了700多个线下网点；另一方面，在成衣销售方面，拥有线下1000多家销售网点及电商平台的旗舰店，如天猫旗舰店。总体上，报喜鸟以传统的线下直营店（成衣及私人定制）为主，在一定程度上利用了线上电商平台。

七匹狼的销售举措则多种多样：首先，它对现有的渠道进行了重分类，将线下渠道划分为品牌店、工厂店和优厂店，各自有不同的定位，销售不同档次的产品；其次，在直营店推动合伙人机制，在加盟店推动利益共享机制，充分调动门店的积极性；再次，培养超级导购模式，建立了关于客户的大数据营销体系；最后，开发了线上平台，一方面可以去库存，另一方面可以销售其他企业的产品，当然，这些产品不得与七匹狼自身产品存在利益冲突。由上可以看出，七匹狼构建了全方位的营销体系，当面临服装行业不景气、零售行业遭受电商冲击的情况时，它可以有更全面的应对措施。

两家公司应收账款回收周期的不同体现出它们在销售业务的组织和效率方面的差异。

4.1.2 从应收账款看客户价值

应收账款除了可以帮我们看到销售业务的健康程度，还可以帮我们看到客户的价值。我们找到目前上市公司应收账款占所有资产比重最大的几家公司，对其进行分析，其中排名第三的是奇信股份，主要从事对公装修业务。奇信股份2016年应收账款的总额为24亿元，占所有资产的68%，其中最大客户欠款1.7亿元，账龄在3年以上；第二大客户欠款1亿元，账龄超过4年。在这种情况下，公司应当重新审视这些大客户的价值。如果与它们往来的业务利润水平比较低，而企业因为与它们交易而面临大额的资金占用成本和坏账损失风险，那么需要重新考虑是否有必要继续与这些大客户保持业务关系。我们可以通过应收账款来评估客户的价值。

4.1.3 用财务手段盘活应收账款

从以上几个例子我们可以看出，应收账款会占用企业大量的资金，比如奇信股份的应收账款就达到了24亿元，这时可以考虑通过财务手段来盘活应收账款。我们来看看2016年上市公司中应收账款占总资产比重排名前两位的公司。占比最高的公司是华信国际，主要从事能源行业的成品油业务。2016年该公司的应收账款占总资产的比重达到了71%，总额达70亿元，由于能源行业成品油业务利润水平较低，毛利率仅为2%左右，且其应收账款平均收款期达到了95天，企业面临着较大的坏账成本和风险。为了解决这个问题，公司对其欠款前五名的客户共计14亿元的应收账款进行了附带追索权的保理业务，从银行收回了一定数额的资金。

·保理业务·

保理业务是指企业将其应收账款出售给银行，银行根据相应条件给企业一定数额的贷款。简单理解，就是公司可以利用保理业务通过支付一定的费用形式将应收账款转换为现金。

保理业务又分为有追索权的保理和无追索权的保理。有追索权的保理是指企业（即供应商）将应收账款的收款权转让给银行（即保理商），企业（供应商）在得到款项之后，如果企业的客户（即购货商）拒绝付款或无力付款，银行（保理商）有权向企业（供应商）进行追索，要求偿还预付的资金。无追索权的保理则相反，由银行（保理商）独自承担企业的客户（购货商）拒绝付款或无力付款的风险。企业（供应商）在与银行（保理商）开展了保理业务之后就等于将全部的风险转嫁给了银行。由于风险过大，银行在接受应收账款时，会打个折扣，支

付给企业的资金会少于应收账款的数额。

2016年上市公司中应收账款占总资产比重第二高的公司是亚星客车，主要从事大客车的生产和销售，其2016年应收账款占比达70%，总额33亿元，前五名客户欠款21亿元，而其应收账款平均回款天数达260天。为了盘活资产，该公司与多家金融机构进行应收账款出售[1]、保理业务（转让给银行），2016年共转让11亿元应收账款，获得了8亿元的贷款。以上就是通过财务手段盘活应收账款的例子。

[1] 应收账款出售与保理业务类似，不过保理业务的交易对方为银行，而出售的交易对方可以为其他金融机构。

4.2　钱收不回来怎么办

一个典型的销售业务需要经历签订合同、发货、收款三个步骤，可能是一个漫长的过程。2016年，上市公司从发货确认销售到实际收到货款的平均时间为98天，长的甚至超过一年。那么，钱收不回来怎么办？这时应收账款就会变成坏账。

本章我们具体讨论三个问题：如何确定坏账？坏账会有什么影响？坏账又收回来了该怎么办？

4.2.1 如何确定坏账

首先，我们来看看公司如何确定坏账。其实，坏账的确定更大程度上是一种估计而不是一种确认，所以自己判断的空间很大。比如前面提到的华信国际将单笔300万元以上应收账款认定为重大应收账款，进行单独测试，判断其回收的可靠性以及回收的比例。而剩下的应收账款则按账龄（应收账款存在时间的长短）进行分组，按照不同的比例计提坏账（见表4-1）。亚星客车则是将单项金额重大的应收账款按76%的比例计提坏账，其中包括11个客户，1.5亿元，其他平均按5%计提。而奇信股份则是按总体坏账计提比例15%计提坏账。可见，对于计提坏账，公司有很大的自主权，并不需要遵循一定的规则。

表4-1　华信国际坏账计提政策

账　龄	坏账计提比例（%）
0 ~ 1 年	5
1 ~ 2 年	10
2 ~ 3 年	30
3 ~ 5 年	50
5 年以上	100

4.2.2 坏账的影响

如果发生坏账，会产生什么影响呢？一方面，应收账款收不回来，显然应该减少应收账款。另一方面，回忆一下销售业务收入的确认和应收账款的记录，如果500万元销售中有100万元收不回来，相当于原来认为按500万元卖的东西只卖了400万元，所以原来记500万元的收入记多了，要将多记的部分减掉，从而减少利润。但不直接减去收入，而是记录在“资产减值损失”这个账户中，这会导致利润减少。后面还会涉及其他资产的减值。

大家可能会想，计提坏账会减少利润，是不是就可以少交税呢？绝对不是！国家不可能让公司钻这样的漏洞。税法与会计准则的规定存在一定的差异，按照会计准则，公司可以自由裁定坏账的计提，去制作会计报表，但是税法规定坏账的计提比例不得高于应收账款余额的5‰，也就是到计算交税的时候只能按不超过5‰的应收账款计算坏账，这是一个很低的比例。以上介绍的三个公司中，只有华信国际满足这个水平。

4.2.3　计提的坏账又收回来了

如果计提的坏账又收回来了，这说明当初的估计错了，应该纠正。之前提坏账减少了应收账款，减少了利润，现在就应该增加应收账款，增加利润。这就会出现一个问题，比如去年计提坏账，去年的利润就减少了，今年收回了计提的坏账，今年的利润就增加了，这相当于利润在两个年度之间进行了重新分配。那会不会有人有意利用这一点来调整利润呢？这里蕴含着很多秘密，下面将详细介绍。

4.3　应收账款背后的秘密

4.3.1　用坏账操纵利润

上面提到，坏账收回就意味着原来提坏账提错了，所以要把应收账款加回来，把利润加回来，这在客观上使去年的利润凭空减少了，而今年利润凭空增加了，也就是利润在两个不同的年度之间被重新调整了。本来的无心之失会不会被人有意利用呢？本来没有坏账，而公司有意计提，然后在另一个年度再转回来。实际上，这是非常常见的利润操纵手法。

比如，某公司连续三年每年亏损100万元，按照证监会规定，上市公司连续三年亏损就要摘牌。假设公司在第二年计提了1000万元坏账，使第二年的利润从原来的亏损100万元变成了亏损1100万元，但是第三年公司谎称1000万元的坏账收回来了，于是第三年的利润凭空增加了1000万元，从原来的亏损100万元变成了盈利900万元，扭亏为盈。我们会看见一些公司连续两年亏损，到第三年就变成了盈利，而第四年又恢复到了亏损状态，这种情况就有可能是利用坏账操纵利润。之后我们会讲到其他资产计入减值后又转回，也会产生同样的效果。

为什么公司要这样做呢？

最常见的一种目的就是避免利润的大幅波动。如果一家公司今年盈利1亿元，明年亏损2000万元，第三年盈利3000万元，第四年亏损1亿元，投资者恐怕会觉得这家公司太不靠谱了。如果公司管理层利用坏账的方法，在盈利1亿元的时候，计提一部分坏账把利润降下来，第二年亏损的时候，再转回坏账把利润做上去，就能大大地减少利润的波动，

让利润看起来是一个稳定增长的趋势。上市公司为了避免亏损，或避免因连续亏损而被摘牌，也会采用这样的方式。

公司更换总经理的时候也有可能出现这种情况。总经理的更换不一定是在1月1日这种会计年度的第一天，如果他9月份上任，当年业绩不好，大家不会认为是他造成的，而会认为是前任没有做好。于是新上任的总经理就可以多提坏账把当年的业绩降下来，第二年再转回坏账提升利润，这样大家就会把第二年业绩的提升归功于新任总经理。其实这跟工作好坏无关，只是玩了个会计上的小把戏而已。

这还会出现在国有企业进行股权转让、民营化（国有变私有）时。比如，顾雏军曾经收购过一些国有企业，他在收购这些企业之前会让企业计提很多坏账或者使用其他让资产减值的手段，比如提1亿元的坏账，这就使得应收账款减少了1亿元，资产也就减少了1亿元，同时利润也减少了1亿元。这就让被收购的企业看起来盈利能力很差，资产也很少，似乎不值钱，于是顾雏军就以此为借口，用很低的价格收购这家国有企业。收购完后，他又将这些坏账转回，账面上看来所有这些公司在他收购后业绩都有很明显的提升。有人认为顾雏军是解救困难企业的传奇人物，但事实上他并没有在经营上改善企业，而是通过会计方法，在收购之前压低企业利润和资产，以较低的价格达到收购的目的，造成了国有资产的流失。

以上几点，是企业通过计提坏账操纵利润的常见动机，却不是全部的动机。

4.3.2　其他应收款：一个箩筐，什么都往里装

会计中还有一个概念叫“其他应收款”，虽然也叫应收款，但是它产生的原因和应收账款产生的原因是不一样的。应收账款一定发生在销售过程中，是客户的欠款，但其他应收款是指客户之外的其他人的欠款。比如，有一家与A公司关系密切的B公司资金周转不开，因此拆借了A公司100万元，有可能过几天还，也可能一两个月后还，这种款项我们称之为往来款。再比如，员工出差需要向公司借一些备用金，等出差回来后再通过报销冲抵掉这部分借款，这些通常也记录在其他应收款中。除此之外，公司还可能为员工垫付资金，比如员工生病住院，公司垫付的医药费也记在其他应收款中。

其他应收款并不是重要的科目，按照常理，你听过哪个员工出差向公司借几个亿的？但中国上市公司的其他应收账款却常常出现几个亿的状况，这又怎么解释呢？因为企业经常把一些说不清楚或者不方便入账的项目塞到其他应收款里。比如，有的企业把钱转给另一家关系密切的企业使用，这些钱可能有借无还；有的企业把钱转出去建立了一个小金库，为了方便做一些不好放在台面上说的事情；还有的企业拿钱做一些不符合规定的投资……应收账款在中国是一个很有“特色”的项目，就像一个垃圾桶，装了各种不知道该扔去哪里的项目。这么说可能有失偏颇，但我们不得不承认，其他应收款里隐藏着更大的秘密。

小结

1.如何管好应收账款？可以通过应收账款回收周期来了解企业在销售业务的组织和效率方面的差异；可以通过应收账款来评判客户的价值；可以通过保理业务将应收账款出售给银行，从而盘活应收账款。

2.钱收不回来怎么办？可以按照应收账款的一定比例估计坏账，对此，企业拥有较大的自主决策权；计提坏账会减少当期的利润，也会减少资产；如果已经计提的坏账日后收回，收回当年的利润就会增加，这也可能导致会计利润的操纵。

3.应收账款背后有什么秘密？应收账款和其他应收款都可能被用来调节利润。比如，在以下情况下，都有可能会产生通过计提坏账操纵利润的现象：企业想要平滑利润，企业新换总经理，国有企业出售股权。其他应收款更是装着很多企业不方便拿到台面上来的东西，隐藏着更大的秘密。

第3篇　洞察产业链条，挖掘采购潜力

5　买的没有卖的精：“欺软怕硬”的供应商

企业所有的业务都可以被简化成一个从现金到现金的周而复始的循环，采购业务是这个循环的前部分，本章我们将着重讨论采购业务及其财务表现，以及如何透过采购业务来了解企业与供应商的关系。

5.1 采购业务及其财务表现

采购业务处于销售业务之前，企业通过采购业务购进所需的原材料，通过生产把它们变成商品，再通过销售实现盈利。我们对照上一章销售业务的逻辑来看企业的采购业务：一是采购业务具体是如何展开的，二是采购业务在财务上是如何表现的。

5.1.1 无处不在的采购业务

一般来说，销售业务可以分为两类，2B业务（与其他企业发生交易）和2C业务（与消费者个人直接发生交易）。对于制造有形商品的企业而言（如制造业、餐饮业、建筑业、农业等行业），无论产品是卖给个人还是企业，都需要采购原材料。比如，汽车厂商要买钢板来生产汽车，钢铁企业要买铁矿石来炼钢，手机公司要买芯片组装成手机，服装公司要买布料来生产服装。有的企业买的是原材料，比如钢铁企业购买的铁矿石，也有的企业买的是零部件或者加工过的原材料，比如手机公司买的芯片就是从其他芯片制造企业采购过来的。

除制造业以外，其他所有制造有形商品的企业都需要去采购我们称为原材料的这一类东西。比如，饭店提供餐饮服务需要采购各种食材；建筑公司建房子，虽然不算制造业，但也需要购买建筑材料。甚至包括农业企业，比如种树的企业要买树苗、化肥、农药等。所以，所有制造有形商品的行业都需要采购原材料。实际上，制造无形商品的行业也需要采购原材料。

开发软件，制造游戏或者音频、视频节目的企业，或者提供服务的企业，比如美容院、航空公司、旅行社等，也会购买原材料。美容院需要买护肤品，航空公司需要给旅客提供餐食，旅行社可能也要为顾客提供饮用水等。所以，采购业务在各行各业中或多或少都会存在，只不过在制造业或者制造有形商品的行业中，采购量比较大，在制造无形商品的行业中，采购量比较小。

5.1.2 采购业务的财务表现

采购业务在财务上会如何表现呢？我们主要谈三个问题：首先，发生采购业务时，在财务上记什么？其次，什么时候记？最后，怎么记以及记多少？

1.记什么

首先一定要记原材料。会计上，我们把原材料称作存货这个会计科目的子科目，存货除了包含原材料，还包含在产品、产成品等，我们会在之后的章节中介绍。所有会计的记录都有一个特点，就是企业发生任何交易行为，都要在两个或两个以上的会计科目中反映。因为当同一项业务发生时，至少会有两个会计项目受到影响（关于复式记账法的详细介绍，可参见9.3复式记账法）。比如，采购原材料，当然首先要记录相应的存货——原材料，但除此之外一定还有其他的项目会发生变化。如果采购是一手交钱，一手交货，那么企业手里的钱必然减少了，应同时记录现金或银行存款的减少。如果采购是先拿货，再付款，那么企业就产生了一项未来需要给供应商付款的义务，我们称之为应付账款。正因为这是一项要给他人付款的责任或者义务，所以它属于负债类的会计项目。在这种情况下，我们除了要记存货——原材料之外，还需要记录应付账款。

借：存货——原材料

贷：现金/银行存款/应付账款/应付票据

在销售业务中，如果销售方先发货，再收款，那么其对手方——采购方就是先拿货，再付款。这种销售模式下，销售方记的是应收账款，

采购方记的就是应付账款。销售方的应收账款还有一种特殊的形式——应收票据，指的是采购方给销售方开了一个票据，对于采购方来说，就是应付票据。这个票据可以是采购方自己承诺支付的——商业承兑汇票，也可以是采购方的银行承诺支付的——银行承兑汇票。

还有的时候，企业会采用先付款再收货的方式，或者先付一部分货款，后续再支付剩下的货款。如果企业在收货之前就支付了一部分或者全部的货款，就产生了一个向销售方收取货物的权利，这个权利属于资产，叫作预付账款。预付账款是指对方欠我们的货，所以是我们的资产。

付款时记录：

借：预付账款

贷：现金/银行存款

收货时再记录：

借：存货——原材料

贷：预付账款

采购业务记录的对方科目如图5-1所示。

2.什么时候记

采购货物的企业通常在收货时进行会计记录。需要说明的是，销售方是在发货时记录收入，而采购方需要等到收货时才记购进的存货，中间往往会有一个时间差。

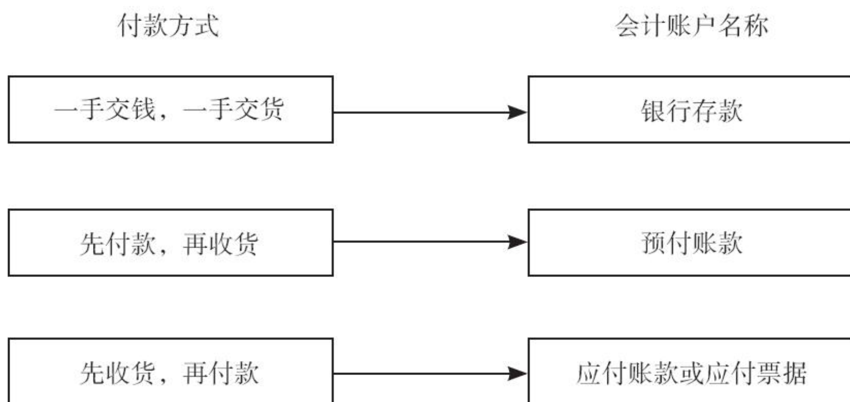


图5-1　采购业务记录的对方科目

3.怎么记以及记多少

采购业务记录中最复杂的问题就是记多少。存货的价值包含的内容较多：首先是商品的价格，除此之外，在采购过程中支付的运费、装卸费、保险费等也应包含在内，不论是制造业购买原材料，商业企业购买可供销售的库存商品，还是农业企业购买树苗、化肥、农药等。比较复杂的是税金的问题，即我们所说的增值税。

比如购买电脑，我们会在发票上看到两个价格：电脑商品的标价10000元，增值税1700元（假设增值税税率为17%），那么购买电脑的最终价格将是11700元。由此可以看出，增值税是由消费者来承担的成本。因此：

材料采购成本＝商品价格＋运费＋装卸费＋保险费＋税金

在之前的销售环节中，我们记录的销售收入是不含税的收入，因为增值税由消费者来承担，销售方（即卖方）不应该计入自己的收入。但作为采购方，支付的增值税却是它成本的一部分，理应计入成本。

增值税看起来似乎并不复杂。不过你若细心观察就会发现，增值税

明明由消费者承担，却由企业在缴纳。比如我们去超市买生活用品，从来没有去税务局交过增值税，其实我们是将税金交给了卖商品的企业，而企业替税务局收取了相应的增值税。比如我们花了11700元买电脑，卖电脑的企业替税务局收了1700元的增值税，这个税款并不是它的收入，它只是替税务局收款，因此有义务将这个税款交还给税务局。那么，企业应该如何记录这项增值税呢？

卖电脑的企业收取了1700元增值税，它有义务在规定的期限内上交税务局，这是它欠税务局的款项，属于企业的负债。这个负债称为应交税费，增值税只是企业应交税费中的一项，该明细项为应交增值税，除此之外，还有其他的应交税。

借：现金/银行存款　1700

贷：应交税费——应交增值税　1700

这里又产生了另一个复杂的问题：由于任何的采购事项都由购买方负担增值税，那么企业购进的原材料已经交过了税，当它把原材料加工成商品卖给客户，客户又通过企业再交了一部分税款。企业需要交给税务局的税款究竟是多少呢？

已经交给上游供应商企业的那部分增值税，我们称为进项税。在销售的时候从客户收取的这部分增值税，我们称为销项税。企业应缴纳的税款，应该是从客户收取的增值税减去已经交给供应商的增值税，即销项税与进项税的差额（见图5-2）。

我们可以发现增值税的原始意图是，商品增值过程的每个环节，都只需要缴纳自己增值部分的税款，即销售价格与原材料价格差额部分的增值税。但现实中，我们购买商品时并不总能取得可供抵扣的增值税发

票，比如企业在采购操作过程中因为各种原因，取得的发票达不到应该抵扣的金额要求；比如建筑企业向个人采购砂石，而砂石的销售方大多都是小规模的个体工商户，个人无法开具增值税发票；比如饭店采购蔬菜，服装企业采购花边、纽扣、针线等辅料，个人或者个体工商户也无法提供增值税发票。没有发票，采购的增值税就无法作为进项税来抵扣。所以在增值税上，现实情况的复杂会无意中提高企业在经营过程中的税收成本。

企业应缴纳增值税＝销项税-进项税

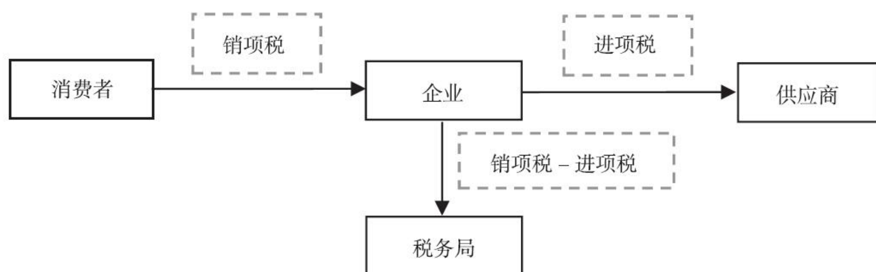


图5-2　增值税的流转关系

5.2　供应商的谈判能力

在第4章中，我们通过销售业务对客户进行了分析，了解到客户的谈判能力取决于竞争状态、产业集中度（客户规模）等。在采购业务中，采购价格、付款条件等也取决于供应商的谈判能力，而供应商的谈判能力取决于两个方面：所采购原材料的行业竞争程度以及行业集中度（供应商规模）。与销售不同的是，销售不管是一种商品还是一类商品，通常都是面对同一个销售市场，而即使企业只生产一种商品，也有可能要采购不同的原材料，即面对多个原材料市场。

这里主要讨论两个问题：供应商谈判能力的影响因素和供应商谈判能力的财务影响。

5.2.1 供应商谈判能力的影响因素

一般而言，原材料市场竞争越激烈，供应商卖东西越难，对我们就越有利；反之，行业供不应求会使供应商谈判能力上升。而供应商行业集中度越高，规模越大，供应商谈判能力就越强。

·行业集中度·

行业集中度（Concentration Ratio）又称行业集中率或市场集中度（Market Concentration Rate），是指某行业的相关市场内前N家最大的企业所占市场份额（产值、产量、销售额、销售量、职工人数、资产总额等）的总和，它是对整个行业市场结构集中程度的测量指标，用来衡量企业的数目和相对规模的差异，是市场势力的重要量化指标。

5.2.2 供应商谈判能力的财务影响

供应商的谈判能力会影响采购价格，进而影响毛利率，同时也会影响付款条件。供应商谈判能力越强，越要求企业提前付款、付现金甚至预付款项，不太能允许企业赊欠，因而企业的应付款越少。所以说供应商是“欺软怕硬”的。这里分三种情况举例说明（见表5-1）。

表5-1 企业与供应商关系及其财务表现

供应商 vs. 企业（采购方）	企业（采购方）的财务表现
供应商强势，采购方弱势	预付款较多
供应商与采购方势均力敌	预付款少，但也没有什么应付款
供应商弱势，采购方强势	应付款较多

预付款较多：上游供不应求或者上游企业规模特别大。比如万方发展[1]，由于我国森林覆盖率较低，木材资源一直是稀缺资源，依赖进口，导致木材供应方相对强势。表现在会计数据上，可以看到它的预付账款金额占其所有资产的58%，且近60%预付账款的账龄在2年以上。又如钢铁行业，虽然总体产能目前依然过剩，但由于其行业集中度比较高，且供应商规模一般比较大，因此供应商往往具有较强的议价能力，也需要预付款项采购原材料。其中上海钢联[2]的预付款占到了该公司资产规模近30%的比例。但要注意，以上两家公司虽然预付款占比都比较大，但其原因不一样。前者是因为原材料供不应求，后者则是因为上游供应商企业规模较大。

预付款少，但也没有什么应付款：这种行业通常通过一手交钱，一手交货的方式进行贸易结算，上游为一般竞争行业且行业集中度不高，说明企业和上游供应商之间本身也处于“势均力敌”的状态。天坛生物

[3]、百润股份[4]就是上游属于一般竞争行业的。当然还有另一种情况，即原材料的采购量特别少，如高速公路、机场等，它们不需要采购什么原材料，只是对过往车辆、出租商铺进行收费。

应付款较多：上游供过于求且规模不太大，供应商谈判能力弱，采购方处于相对强势的地位。如延长化建[5]的供应商是一些小型的施工队，谈判能力较弱，于是其应付款占总资产50%的规模。不过由于其下游业主主要是一些化工企业，在它们面前，延长化建也缺乏议价能力，所以它的应收款项也特别多，占总资产规模近50%，这是一家一边欠着别人钱、一边又被欠钱的企业。又如苏宁云商，主营家电零售。其上游企业为家电生产企业，由于家电生产企业前几年竞争异常激烈，所以苏宁云商在2013年以前应付款占总资产比例一直在近50%的水平。近两年，由于家电行业竞争趋稳，家电销售行业受到电商的冲击（2011年京东涉足家电销售），因而其谈判能力开始减弱，其应付款占比开始下降。

总结起来，以上我们主要探讨了，供应方强势、势均力敌、采购方强势三种情况下应付账款和预付账款的表现。

[1] 股票代码为000638，主营木材销售，其最大供应商为俄罗斯林产商行。

[2] 股票代码为300226，主营钢材贸易网上电子交易平台，供应商为钢铁企业或者大型钢材贸易商。

[3] 股票代码为600161，是国内最大的疫苗、血液制品生产企业，上游为原料药生产商。

[4] 股票代码为002568，主营香精香料、预调鸡尾酒，上游为一般竞争性工业企业。

[5] 股票代码为600248，主营化工工程承包。

5.3 行业环境的分析框架：五力图

至此，我们已经了解了销售和采购业务，分析了企业的客户、供应商和竞争环境。接下来，我们对此进行整合，来考察上下游产业链及整个行业环境对企业财务数据的影响。

5.3.1　五力图

首先我们介绍一个行业环境的分析框架——五力图，这是由哈佛大学迈克尔·波特教授在20世纪80年代提出的一个经典分析框架，近年来虽然受到诸多挑战，但仍然没有被替代。

五力图，顾名思义就是由五种力量来决定行业的盈利能力：现有公司间的竞争、新进入者的威胁、替代产品的威胁、购买方的谈判能力和供应方的谈判能力。仔细分析，这五种力量其实来自于两个方面：一个方面是竞争环境，另一个方面是产业链环境（见图5-3）。

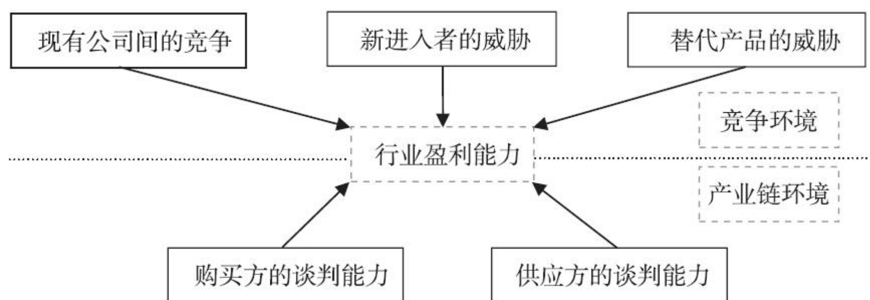


图5-3　五力分析模型图

竞争环境方面：企业面临的首要竞争是同行业公司的竞争，它们与企业在同一个行业里，提供相似的产品或服务。其次是新进入者的威胁，本来不在同一行业中的企业因为该行业赚钱而被吸引进来，于是带来了竞争压力。常常被忽略的是替代品竞争，比如BP机被手机取代，功能手机被智能手机取代，胶片相机被数码相机取代，低端数码相机被智能手机取代，这种新产品不仅仅是原有产品的竞争来源，更是彻底颠覆了原来的产品或行业，这是一种更强有力的竞争。

产业链环境方面：上游就是供应商，下游就是客户（购买方）。我

们和供应商以及客户的关系，决定了我们处在怎样的产业链环境中。

以上五种力量共同决定了行业的盈利能力，也因此对很多财务数据产生影响，主要表现在毛利率、应收款/预收款（对客户）、应付款/预付款（对供应商）等指标上。

5.3.2 两个行业的对比举例

接下来，我们选择两个截然不同的行业做一个比较：软件行业与家电零售行业。

软件行业是指为企业客户提供定制软件的行业，我们身边这样的软件公司很多，可没有规模巨大的，可见这并非一个产业集中度高的行业。另外，由于软件行业提供定制化的服务，所以需要大量的人力资本投入，因而竞争不是很激烈。

接下来看软件行业的上下游：软件企业很少采购原材料，所以谈不上与供应商的关系。它的下游是企业客户，因为面对的客户规模较大，所以谈判能力不太强。

家电零售曾经是一个比较赚钱的行业，但现在的整体竞争非常激烈。家电零售其实是家电企业的中间环节，从家电企业的利润中分一杯羹。家电行业的暴利时代早就过去了，所以这杯羹也分不了太多。而随着2011年京东的进入，家电零售的竞争日趋激烈，但同时行业集中度也很高，国美、苏宁、京东这三家公司大约占了家电零售80%的市场份额。

家电零售的上游是家电生产企业，七八年前，家电生产曾面临着白热化的竞争，这几年随着优胜劣汰的整合，家电业的竞争有所缓解。由于行业集中度越来越高，大的家电零售商对于供应商有一定的谈判能力。家电零售的下游是个人消费者，即2C业务，这与软件行业2B的业务不同，从销售模式上来说是“一手交钱，一手交货”的业务，面对个人消费者并没有什么劣势。

5.3.3　从财务数据看行业格局

我们从软件行业中选择一家龙头企业东软集团，与家电零售行业中大家熟悉的苏宁云商做一个对比，来看看它们的财务数据与我们上述分析结果是否相符（见表5-2）。

表5-2　五力因素对财务数据的影响

财务数据	东软集团（%）	苏宁云商（%）	备　注
毛利率	30	14	竞争环境
应收账款占比	12	0	客户谈判能力
预收账款占比	3	1	软件开发预收定金
应付账款占比	9	28	供应商谈判能力
预付账款占比	0	7	软件采购很少

先看毛利率，东软集团比苏宁云商的毛利率高一倍多，其巨大差异因为行业竞争的不同：软件行业竞争不太激烈，而家电零售业竞争激烈。

与下游客户谈判能力的差异表现为应收账款占比的差异。软件行业对于企业客户来说谈判能力较弱，因而应收账款占比为12%，而苏宁云商面对的是个人消费者，所以应收账款占比接近于零。

从预收账款角度来看，由于软件的定制开发活动往往需要客户预交一定的资金，所以表5-2中的东软集团3%的预收账款占比实际上体现了这一交易流程。而苏宁云商面对个人消费者基本不存在应收款项和预收款项，这里的预收款可能与售卡这类储值类服务相关。

再来看看应付账款和预付账款的情况，这两个指标主要体现了与供应商的关系，从表5-2可以看出，东软集团占用供应商资金的能力和水平

相对较低。而苏宁云商却可以比较多地占用供应商资金，原因可能在于软件行业没有太多采购需求。苏宁云商28%的应付账款占比还不算很高，在七八年前，这个数字大约在50%甚至更高，那时家电生产竞争激烈，零售商对于生产商来说谈判能力较强。



五力模型主要讨论了行业环境对财务数据的影响。虽然任何企业的财务数据一定有行业的影子，但并非同一行业的企业都一样，这还与战略定位和战略执行有关，比如采用成本领先战略与差异化战略的企业，财务数据就有所不同。因此，在分析一家公司时，应当综合考虑，而不能生搬硬套我们上述简单分析。

小结

1.采购业务及其财务表现。企业可以采购有形商品，也可以采购无形商品；可以采购原材料，也可以采购半成品、产成品。企业发生采购业务时，在财务上记什么、何时记以及如何记。

2.供应商谈判能力。供应商的谈判能力与原材料市场的竞争程度以及行业集中度有关，会影响商品的采购价格，从而影响企业的成本以及毛利率，同时也会影响付款条件，这将反映在企业的应付款和预付款水平上。

当供应商强势时，企业毛利率较低，付款条件会更为苛刻，所以，企业的应付款较少，可能预付款较多。而供应商弱势时，则反之。

3.五力图。有五种力量决定了行业的盈利能力：现有公司间的竞争、新进入者的威胁、替代产品的威胁、购买方的谈判能力和供应方的谈判能力。这五种力量来自于两个方面：竞争环境和产业链环境。

思考题

提问：我们能否从企业的财务数据预先感知行业的变化？

回答：行业环境的确会影响企业的财务数据，按理说，财务数据也应该能够倒推出行业环境，只不过行业环境变化在前，企业财务数据变化在后。行业环境的变化是无法直接观察到的，即使行业统计数据也未必能够迅速反映，这时企业的财务数据能让我们更早地感知到行业的变化。比如，一个行业普遍出现了应收账款账期变长，可能意味着行业的竞争开始加剧。

举个例子，汽车行业现在竞争激烈，但曾经也供不应求，订车非常困难。在从供不应求到供过于求的过程中，汽车企业的财务数据开始表现出收款周期变长，存货销售变慢的一些特点，大约半年之后，市场便开始有所显现。市场之所以表现滞后，可能是因为前期的订单逐渐被消化。这种情况下，财务数据就能让我们更快地感知到行业的变化。

6　不当家不知柴米贵：其他采购活动

企业除了购买原材料，还会采购其他物品，不仅购买物品，还会购买服务，比如“买”广告服务、“买”运输服务、“买”培训服务等。本章主要介绍采购活动的其他类型及其财务后果。

6.1 其他物品的采购

首先来介绍其他物品的采购，这里的其他主要是指两个方面：一是不属于原材料的物品；二是一些特殊的存货，通常指活的动物和植物，会计上我们称之为生物资产。

6.1.1 低值易耗品

我们通常把长期使用的企业资产称作固定资产，虽然还未开始介绍该会计科目，但大家肯定都不陌生。我们通常认为固定资产就是指那些使用期限比较长的资产，但其实有一些物品虽然使用期限长，可因为不那么值钱，所以并不记入固定资产账户，而是记在存货账户中。这样的物品在日常生活中很常见，比如老师讲课时用的激光笔、U盘，可能会使用很长时间（五六年），但我们并不认为激光笔是一项固定资产（因为它比较便宜）。

有一些行业还会使用一些特殊物品，比如建筑公司建房用的脚手架、模板，这些东西价值不高，却会反复地使用，它们不会记入固定资产，而是记在存货里。所以，存货中除了原材料，还包括一类特殊物品——低值易耗品。

6.1.2 生物资产

农业企业的资产中会有蔬菜、树木，可能还有鸡、鸭、猪、牛、羊等家禽家畜，水产公司可能会有鱼、虾或者其他水产，这类资产我们统称为生物资产。

生物资产未必都是存货。比如经营一家养鸡场，最重要的资产就是鸡，鸡在会计上应该确认为什么会计科目呢？

这个问题并不容易回答。我们用鸡蛋孵出小鸡，把鸡养大后卖掉，这时鸡本身就是这个养鸡场的产品，应该记入存货。这时又有一个问题，鸡分公鸡和母鸡，如果孵出来的是母鸡，我们通常不会想着把它卖了或是杀掉，而会饲养它，再让它去下蛋。这种情况下，鸡本身并不是我们的产品，它所生产出来的鸡蛋才是我们的产品，鸡可以看作生产鸡蛋的“设备”，就像制造业企业的机器设备一样，应记入固定资产。这时生物资产就是固定资产的一种类型，叫作生产性生物资产（见图6-1）。

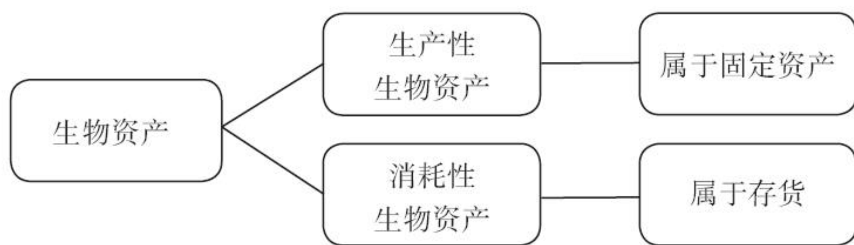


图6-1 生物资产的类型

并非所有的生物资产都是存货。计入存货的那部分生物资产，我们称作消耗性生物资产，它的主要特点是其本身就是企业的产品，或者将来可以收获成为企业的产品。比如自种的蔬菜、水稻或小麦以及那些不

结果实的树木，园艺公司种的待成熟后可出售的草皮以及各种观赏性的树木，水产养殖公司饲养的鱼虾等。当然，也有些消耗性生物资产不是人工种植或养殖的，而是自然生长的，比如树林里的树木。

那么，生物资产的成本如何确定呢？与原材料同样的道理，生产的水稻或蔬菜，它们的成本包括最初的种子材料成本、培育过程中的化肥饲料耗费与人工成本等。再比如，观赏性的树木成本，包含最初的树苗成本、培育过程中的化肥成本、人工成本及其他支出。如果养鱼，则包含最初的鱼苗成本、养殖过程中的饲料支出、人工成本等。因此，生物资产的成本应当包括养育过程中所耗费的各种类型的成本。

6.2　销售费用

企业会购买各种类型的服务，比如广告服务、培训服务、咨询服务、运输服务和销售服务等。大部分情况下，购买的服务都被计入费用，主要涉及两个费用项目：销售费用和管理费用。

6.2.1　什么是销售费用

首先我们来看什么是销售费用，比如我们打算开店卖东西，需要一个门店，而这个门店是租来的，我们为这个门店支付的租金就属于销售费用。

很多企业有销售部门，销售部门的员工工资、奖金、提成，出差的差旅费，请客户吃饭的业务招待费，公司广告促销费等，这些支出都属于销售费用。

如果是销售有形商品的企业，就需要仓库存放存货，把商品从仓库运到销售场所花费的运费也计入销售费用。所有为了达成销售而花费的支出都是销售费用。

销售费用项目如图6-2所示。

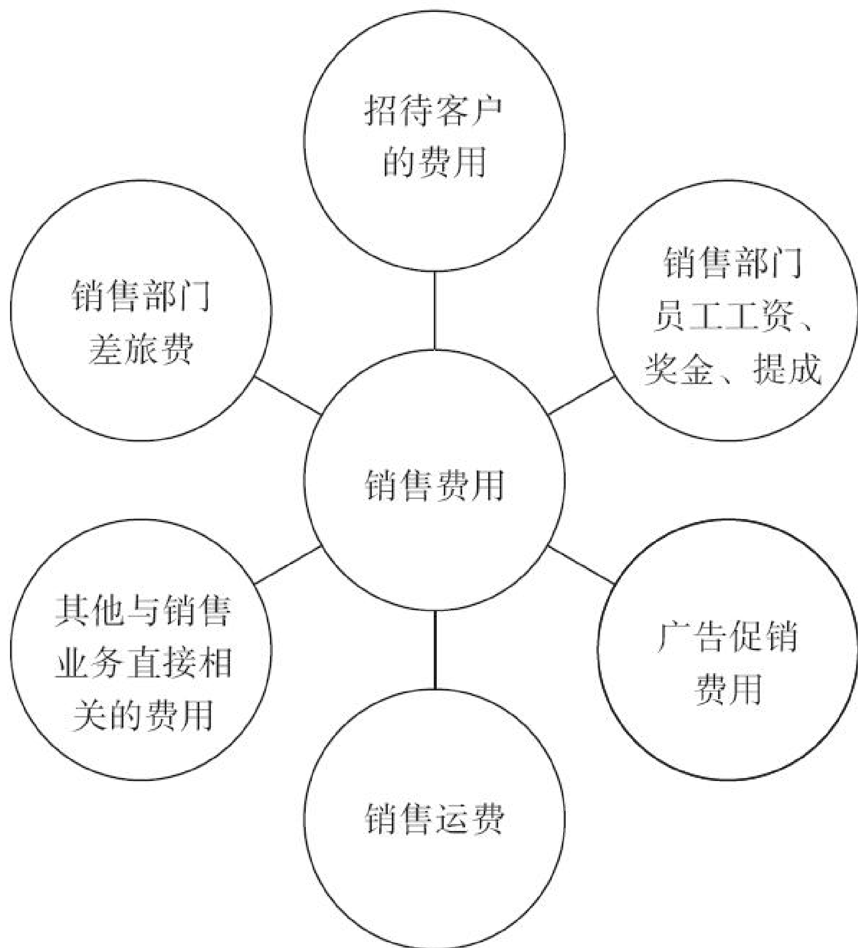


图6-2　销售费用项目

说到这儿，我们还需要澄清一个概念。我们之前介绍过应收款、存货这类我们称之为资产的项目。那么，资产与费用的关系如何呢？

比如，购买原材料，会产生存货资产；购买广告服务，会产生销售费用。在购买时，我们都需要花一笔钱出去，这是它们的共同之处。那么它们的区别是什么呢？如果这个钱花出去可以换来一个以后有用的东西，我们就称它为资产[1]，比如购买了原材料，之后可以利用原材料继续生产产品。如果购买支出不能为未来留下什么，这种支出我们称为费用，比如付了一个月的广告费，就只能享受一个月的广告服务。

[1] 《企业会计准则》中，对资产的定义是：由企业过去经营交易或各项事项形成的，由企业拥有或控制的，预期会给企业带来经济利益的资源。对费用的定义是：企业在日常活动中发生的会导致所有者权益减少的、与向所有者分配利润无关的经济利益的总流出。

6.2.2 销售费用分析

销售费用其实并不难理解，但我们需要把它与业务联系起来。现在上市公司平均的销售费用大概占企业整体收入水平的6%。其中包含销售场所的租金，销售人员的工资、奖金、差旅费、业务招待费，可能还有广告费、运费等。这些支出基本上与规模相关，也就是说小公司用的钱少，大公司用的钱多，它们占收入的比重在各企业之间不会有太大的差异。

造成企业之间销售费用差异的主要原因是销售渠道、广告、运输等项目，而这些项目恰恰也都是企业从外部采购的一些服务。

如果按销售费用占收入的比重来降序排列的话，排在最前面的公司有一半以上都是医药行业的企业。比如，益佰制药的销售费用占它所有收入的50%左右，按照公司的披露，销售费用的20%是促销费，20%是开发费，20%是差旅费，除此之外还有一些会议费。在中国，医药行业很大程度上依赖于医院这一销售渠道，要让医院能够使用该企业的药品就必然发生促销开支、差旅费用和会议开支，这些费用很大程度上都用于建立和巩固医院和医生这一销售渠道，因此，医药行业的渠道成本特别高。

销售费用占收入比的比较如图6-3所示。

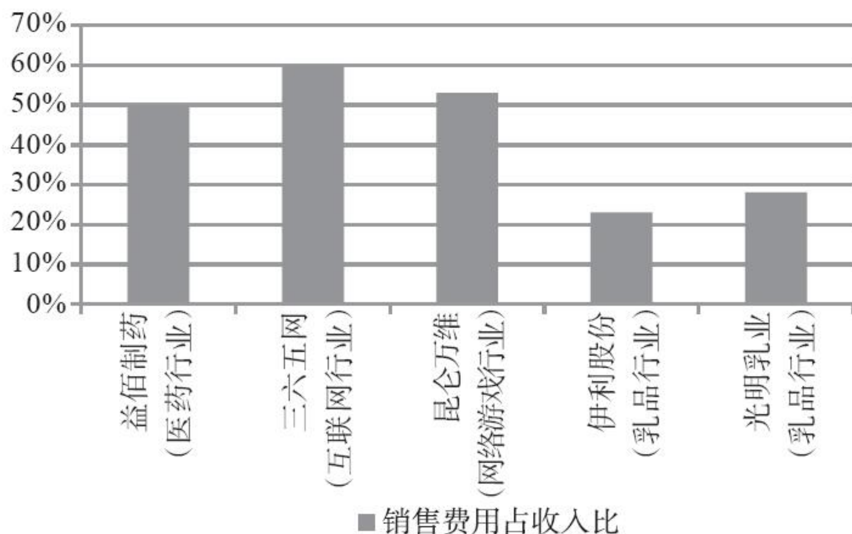


图6-3　销售费用占收入比的比较

另一个例子就是互联网行业。直觉告诉我们互联网行业是一个特别赚钱的行业，但事实上互联网行业虽然毛利率水平很高，可其渠道成本往往也很高。来看两家互联网公司。一个是三六五网，这家公司主营网上的房地产家居销售业务，即互联网家居销售平台。这家公司的毛利率高达90%，可它的销售费用“吃”掉了60%，也就是说，收入扣减成本后剩90%，但把销售费用去掉后就只剩下30%了，所以，销售费用“吃”掉了它相当大的一部分收入。按照公司的披露，它的销售费用中有60%属于业务推广费，这实际上也反映了很多互联网公司需要支付的大量的渠道或者营销成本。再看另一家互联网公司昆仑万维，这是一家做网络游戏的企业，它的毛利率比较高，达到53%。它的销售费用占收入的26%，“吃”掉了53%的一半，其中它将90%的销售费用用于渠道推广。我们可以看到，这是互联网行业的特点，毛利率较高的同时，渠道成本也较高。

刚才举的这两个例子，一个是医药行业，一个是互联网行业，都属于渠道成本比较高的行业。再来看一看广告支出比较高的情况。

面向大众的消费品行业一般广告支出相对较高。比如乳品行业，可以拿伊利股份和光明乳业做对比。这两家公司的销售费用占收入的比重都较高，伊利股份为23%，光明乳业为28%。它们的销售费用主要是广告支出，当然也包括运输成本，因为乳品行业的运输成本较高，它也会影响销售费用水平。

虽然上市公司的平均销售费用占企业整体收入的比重为6%，但对一些特殊的行业，销售费用水平可能较高，而造成销售费用在各企业之间差异的一个最重要的原因就是渠道成本和广告支出。

6.3 管理费用

6.3.1 什么是管理费用

先来谈谈管理部门的范围。每家企业对管理部门的定义不尽相同，但从会计角度看，除了企业的一线生产部门和销售部门，其他部门都可以算作管理部门。

所有管理部门人员的工资都属于管理费用。一线生产部门和销售部门的管理者也属于管理人员，所以他们的工资也属于管理费用。而销售人员的工资则应属于销售费用。除工资之外，还有很多其他费用支出。比如，如果办公楼是租来的，它的租金就属于管理费用。如果办公楼是自有的，它就属于固定资产，固定资产在使用的过程中会有损耗，因而会按期计提折旧，折旧也属于管理费用。除此之外，管理费用还包括为办公支付的水电费，管理部门人员的差旅费、业务招待费，公司的办公费、培训费，以及公司组织职工文艺活动而产生的费用支出。

管理费用项目如图6-4所示。

管理费用中还有一个项目是研发费用。研发主要包括两个部分：一部分是研究，另一部分是开发。研究指的是单纯的技术研究，它具有相当大的不确定性，既可能成功也可能失败，成功的概率与我们花钱多少没有必然的关系。所以，会计上不认为研究支出会给公司带来对未来有用的东西，不认为它是资产，而是计入管理费用。研发的另一个部分是开发，是指与产品开发相关的支出，比如将技术应用于某种产品的生产，那么为这个产品所做的设计和模具的支出都属于产品开发支出，这些支出的不确定性较小，是可以计入资产中的。因此，属于管理费用的

研发支出，严格来说仅指研究支出，而不包括开发支出。

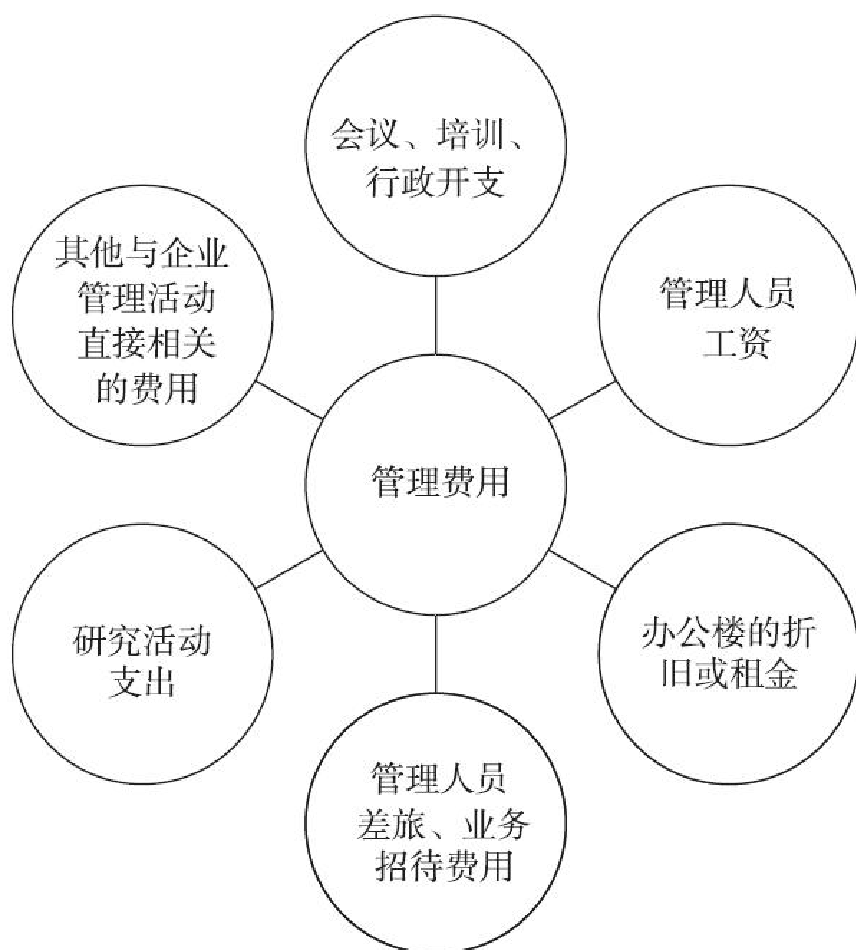


图6-4　管理费用项目

6.3.2 管理费用分析

管理费用中的项目并不都是从外部采购的，事实上外部采购的项目并不多，只有如租金、水电费、差旅费、培训费这类支出。我们在此讨论的并不局限于需要从外部采购的管理费用，而是所有的管理费用。那么，管理费用在不同企业之间的差异情况及其产生的原因是什么呢？

上市公司管理费用占收入的平均比重是10%。可以看到，人员工资、办公楼折旧、水电费、差旅费、办公经费、培训娱乐活动支出等其实数量都不会太大，它占收入的比重在各企业之间也不会有太大的差异，只不过从数量上来看，大公司多一些，小公司少一些，但与收入规模的比例比较稳定。所以，企业之间管理费用的差异，显然是由这些项目之外的其他原因导致的。

造成管理费用差异最重要的原因就是研发支出：研发支出多的企业，往往管理费用比较高，正是因为研发支出多的企业投入了很多独特的研发活动，其产品或服务可能都是别人所不具备的，它们会具有比较高的定价权力，所以通常毛利率较高。比如恒瑞医药的毛利率超过80%，相当高，它的管理费用占收入的比重为20%，也明显高于上市公司的平均水平。它的管理费用中大约有一半都是研发支出，从而导致其管理费用水平较高。

介绍销售费用时，我们也举了医药行业的例子，我们了解到因为渠道成本高，医药行业的销售费用很高，这是医药行业的特点。此处我们又发现医药行业的研发支出同样很高，这又是怎么回事呢？

这里我们所说的医药行业主要是指西药行业。大部分中国的制药企

业都是生产仿制药的，并不从事新药开发活动，只是用别人的专利药，获得专利授权即可。或者更多的企业等待专利过期之后，自行生产别人研发的那些药，这种制药企业并没有太高的技术含量，更像是一般的制造业，所以这种企业的支出主要在渠道成本上。而恒瑞制药却是一家研发类的医药企业，它自己开发新药，所以研发支出非常大，管理费用水平比较高。

另一家企业叫高德红外，它最初做红外系统，后来把红外系统应用于军工领域，所以现在主要研发诸如反坦克导弹这类高精尖产品。这样的行业肯定有大量的自主研发，但因为做军工行业，通过军队列装之后才能够销售出去，所以规模不太可能做得很大。从财务数据我们可以看到，这种企业的特点是规模不太大，但是毛利率较高，有大量的自主研发。这家公司的毛利率是53%，而管理费用占收入的比重大约是1/3。这意味着收入扣除成本后，它有53%的利润空间，但是管理费用这一项就“吃”掉了33%，剩下大约20%。显然，这是一个研发支出相当高的行业。

再来看两家互联网行业的公司。一个是腾讯，它的毛利率是56%，管理费用占收入的15%，比上市公司平均水平要高一些。按照腾讯披露的财报，正是因为研发支出高企导致管理费用较高。另一个是Facebook，这家公司毛利率比腾讯还要高，达到了80%，而它的研发费用占到了收入的20%，这一项就“吃”掉了20%的收入的利润空间。

以上这些行业虽然各自有不同的行业特性，但都属于研发支出比较高的行业，也都表现出相对较高的管理费用水平。

※　※　※

之前我们学习过，毛利润是收入和成本的差，但这并不是公司最终

赚的钱，只是赚钱的第一步，毛利润还需要扣除公司经营过程中的各种其他支出和税，之后才是公司的净利润。

净利润＝收入-成本-销售费用-管理费用-其他费用-税费

上市公司销售费用/收入的平均水平是6%，管理费用/收入的平均水平是10%，两项相加为16%。如果一家公司的毛利率在15%以下，那么它就很难赚钱了。明白了这一点可以帮助我们更好地理解销售费用和管理费用的财务含义。

小结

1.企业在采购主要材料之外还会采购一些其他物品。低值易耗品是指使用期限较长但价值不高，不记入固定资产的物品；生物资产是指企业的一些动植物资产；企业还会采购各种类型的服务，比如广告服务、培训服务、咨询服务等。

2.企业购买的服务一般都计入费用，或是销售费用，或是管理费用。销售费用水平可以反映企业渠道成本的高低，管理费用水平可以反映企业研发支出的高低。

思考题

提问：饭店租用门面经营，租金应该如何记录？

回答：饭店的租金需要分情况来看，饭店区域可能分为厨房、顾客用餐场所、行政办公场所。顾客用餐场所，是用于销售的场所，这部分租金应该计入销售费用；行政办公场所的租金应该计入管理费用；厨房按面积所分摊的租金应该计入营业成本。

第4篇　打磨生产流程，构筑竞争优势

7　成本的前世今生：财务中的“成本”

只有商业企业采购的商品是直接用于销售的，大部分行业并非如此，它们需要经过一个重要而复杂的过程，就是生产。这就涉及制造过程中最重要的问题——成本。你会发现，生产成本不是“成本”，东西卖掉才有成本。

7.1 生产过程

提起生产过程，大家可能会认为是在说类似于制造业的这种传统产业，其实大部分行业都有生产过程。制造业是最显而易见的，无论是生产汽车、服装、书包还是家具等，都需要一个生产的过程。对于一些新兴行业，比如网络游戏行业，也存在制作游戏内容的过程，比如制作文字、视频、音频等。再比如，百度制作一个搜索服务产品、腾讯制作微信这样的社交工具，同样伴随着制作的过程，甚至于服务行业，提供服务的整个过程也可以看作一个生产过程，只是不会生产出具体可见的物品而已。

综上，生产过程是指利用人工、机器设备或者办公设备，对原材料进行加工并制作出产品的过程，这个产品可以是有形的，也可以是无形的。



生产过程需要耗费原材料和人工，还可能需要使用像厂房、设备这类大型的生产资料，同时还需要负担水电、动力、能源这类费用开支。以上这些部分共同构成了我们通常所说的生产成本。只不过这里并不是把厂房、设备一次性全部消耗掉，而是耗费了一部分。如果厂房、设备是租用的，那么计入成本的耗费部分就应该是在此期间支付的租金。如果厂房、设备是自有的，它们被耗费掉的那部分在会计上叫作厂房、设备的折旧。折旧其实是会计上对固定资产在一段时间之内被消耗掉的那个部分的估计值。

折旧加上生产过程中耗费的水电、能源、动力等，统称为制造费用。制造费用再加上生产过程中所耗费的原材料和人工，就共同组成了

企业的生产成本。简而言之，生产成本就是由直接材料（料）、直接人工（工）、制造费用（费）三个部分组成的。

直接材料＋直接人工＋制造费用＝生产成本

7.2　生产成本

7.2.1　生产成本结构

生产成本由料、工、费三个部分组成，这三个部分在不同行业中是否会有很大的差异呢？

通常来说，以制造有形商品为主的行业，成本构成的主要部分是原材料。比如海尔披露的成本结构中，86%都是原材料成本；美的披露的原材料成本占总成本的85%。对于那些以提供服务为主的公司来说，它们的主要成本不是原材料，而是人工，比如软件、咨询这样的服务行业。

还有一些行业具有一定的特殊性，比如重资产行业，它们的固定资产折旧水平特别高，那么在其成本结构中，折旧的占比就很大。比如赣粤高速是一家经营高速公路的公司，根据披露，它65%的成本都是折旧。

可以看到，不同行业由于其性质不同，成本结构差异很大。

7.2.2 变动成本与固定成本

任何一个企业，都存在成本管理的理念。进行成本管理的第一步就是了解成本结构，这样你才能知道成本管理的重点在哪里。比如以原材料为主的行业，它成本管理的重点就是想办法降低原材料的采购价格以及原材料的耗用量。以人工成本为主的行业，成本管理的核心问题是降低人工的成本。重资产行业，它的成本以折旧为主。那么，它应该如何降低成本呢？要解释这个问题，我们需要引入两个新的概念：变动成本和固定成本。这是对成本进行分类的另一个视角。具体如图7-1所示。

区分变动成本与固定成本的关键就在于成本总量是否会随着产量的增加而增加。顾名思义，变动成本总量会随着产量的增加而增加，也就是说多生产一个产品，就必须要多耗费一份支出。同样的道理，固定成本总量不会随着产量的增加而增加，也就是说在一定范围内不管产量怎么变，固定成本的总量是不变的。

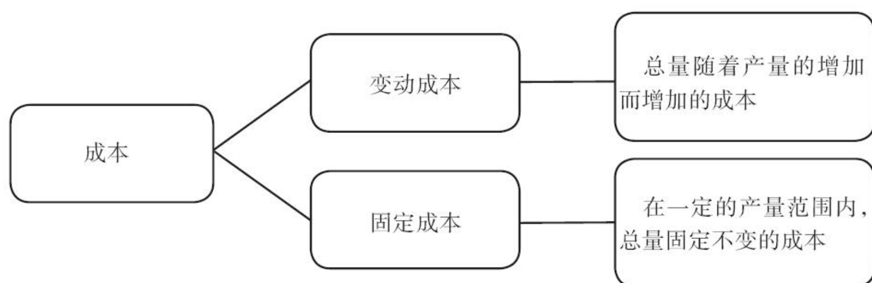


图7-1　固定成本与变动成本

前面提到的料、工、费这三个项目中，原材料是一项变动成本，因为多生产一件产品，势必是要多一份原材料耗费的。而固定资产折旧这样的项目就是一个固定成本，因为在一条生产线的产能范围之内，不管

是一件产品都不生产还是满负荷生产，固定成本的实际投入总量是一样的，所以它的折旧水平也是一样的。至于人工费用到底是变动成本还是固定成本，就要看这家企业对这部分人工是如何支付的。如果是计件工资，那么就是变动成本，而如果是固定工资，那么就是固定成本。现实中，很多企业对于一线工人的工资可能会采取底薪＋计件工资的方式，这就意味着人工成本中有一部分是固定成本，另外一部分是变动成本。

举个简单的例子，生产一件产品需要花费100元成本，其中有50元变动成本、50元固定成本，现在企业收到了一个产品报价80元的订单，要不要接呢？

如果从总成本的角度考虑，一件产品成本100元，接的订单80元，肯定是赔本买卖，所以不应该接这个订单。可如果从变动成本和固定成本这个角度来考虑，我们可能会得出不同的答案，因为固定成本是事前确定的，生产与否都要耗费，即便不接这个订单，也要支出每个产品平均50元的固定成本。也就是说，不接订单，每件产品会亏50元；接了订单，售价80元，成本100元，每件产品会亏20元。亏50元与亏20元相比，接订单亏得少了，实际上是更合算的，接订单虽然不能让我们赚钱，却可以让我们少赔钱。这就是我们把成本区分为变动成本和固定成本的原因。

7.3 营业成本

7.3.1 生产成本与营业成本的关系

如果你细心留意，会发现财务报表上并没有生产成本，而只有营业成本这个项目。那么，生产成本去哪儿了呢，它与营业成本有什么关系呢？

生产成本包括在生产过程中所耗费的原材料、人工费用和制造费用，其中制造费用包括折旧、水电、动力、能源等支出。在耗费了这些生产成本后我们得到了产品，这个产品有两种状态：一种叫产成品，即截至12月31日，这个产品已经完工了；还有一种在12月31日还没有生产完成，我们称为在产品。无论是在产品还是产成品都是企业的产品，是存货的一种，所以“生产成本”这四个字并不直接出现在财务报表中，而是以存货的形式出现。

这一点与我们以前的感性认识不太一样，我们通常认为生产成本属于成本，是公司获得利润过程中的一个耗费型项目，应该属于与利润相关的项目。也就是说，它应该与利润表相关，而事实上生产成本并不在利润表中，而是体现在存货这个资产项目中。

※ ※ ※

存货是用来销售的，可是在12月31日这一天，企业不可能把所有的存货正好全部卖完，会有一部分已经卖掉的，另一部分没有卖掉的。对于没有卖掉的这部分产品，仍然会以存货的形式存在于企业；而卖掉的那部分产品，带来了收入，同时也不再属于这家企业了。企业所失去的

这些产品的价值，就是它获得收入所付出的代价，我们称为营业成本。在会计上，企业把存货卖掉的同时，就需要把这部分存货的价值转入营业成本中，这个过程就是营业成本发生的过程（见图7-2）。

在此过程中，有三件事值得注意：第一，生产成本虽然包含"成本"二字，但并不会出现在财务报表中，而是记录在存货里。第二，营业成本是那些被卖掉的产品所对应的生产成本。第三，营业成本所记录的是企业在生产过程中所耗费的那些支出，属于生产过程，这与销售费用和管理费用有所不同。

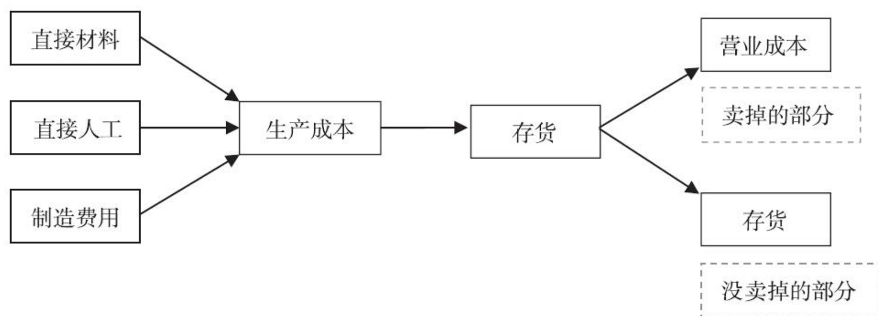


图7-2　营业成本的发生过程

7.3.2　毛利率不完全代表企业的盈利水平

这种产品成本的记录过程会引发毛利率理解上的一个误区。举个例子，由于变动成本的总量会随着企业产量的增加而增加，而在一定范围内，无论产量怎么变，固定成本总量都是不变的，因此产量越大，每一个产品所分摊的固定成本就越少，每个产品的成本（即单位成本）也就越低，我们称之为规模经济性。

假设某公司生产一件产品的变动成本是10元，固定成本总量是10000元，如果这家公司今年共生产了1000件产品，那么它的总成本为：

$$10\times1000+10000=20000（元）$$

如果这家公司把今年生产的1000件产品全部卖掉了，那这20000元的总成本就叫作生产成本，其首先被记录在存货中，随着存货的销售，这部分价值会转入营业成本。所以，这家公司今年的营业成本总额为20000元。

假设到了第二年，这家公司预计市场需求会大幅度增加，于是它提高了产量，从原来的1000件提高到了2000件。在生产2000件产品时，这家公司的总成本为：

$$10\times2000+10000=30000（元）$$

假设这家公司错误地预测了市场的需求，它生产了2000件产品，却只能卖出1000件，因此增加了1000件产品库存。在这种情况下，只有一半的生产成本会从存货转入营业成本。所以，这家公司今年的营业成

本总量是15000元。

在生产1000件产品并把它们全部卖掉的情况下，营业成本的总量是20000元，而现在生产了2000件，积压了1000件，营业成本总量却变成了15000元，比只生产1000件时少了5000元。销量没有变化，如果销售单价不变，则销售收入也不变，可是营业成本却比原来减少了5000元。毛利润（＝收入-成本）会增加5000元，毛利率也因此提升了。

我们会发现一个有趣而奇怪的现象，即一家企业在只增加生产却不增加销售的情况下，它的营业成本会降低，毛利率会提升。这个看似毫无道理的事情，在现实中却真实地发生了。明明是这家企业错误地预测了市场的需求，因此生产了过多的产品，造成了存货的积压，它的经营状况其实并不好，但在报表上却表现出毛利率的提升，这就是营业成本这种记录方式导致的毛利率解读的误区。

这个误区其实是生产成本的记录过程所导致的。当企业增加产量时，固定成本的总量不变，所以每一件产品分摊的固定成本就降低了。当这家企业生产了过多的产品，一部分产品积压的时候，这部分积压的产品就会留在存货里，而使得这部分固定成本不能够进入营业成本，所以才导致了营业成本的下降以及毛利率的提升。这样的现象之所以产生，本质上是由固定成本而导致的，在那些固定成本高的行业中，这样的现象会格外突出。一般来说，重资产行业折旧较大，它的固定成本较多，这类行业更容易出现这样的现象。

例如，云南铜业是一家经营铜冶炼的企业，属于重资产行业。云南铜业曾在年报中披露，它遭遇了原材料价格上涨和产成品价格下降所导致的经营困境。很容易想象，当一个企业原材料价格上涨，而产成品价格下降时，它的收入会降低，而成本会提升，所以毛利率应该是下降

的。可是这家企业当年的毛利率不仅没有下降，反而提升了。经过分析之后我们发现，造成这个现象的主要原因就是云南铜业在这一年大幅度地提高了产量，可是却没有提高销量。而铜业本身又是一个重资产行业，所以固定成本比较高。在它提高产量的过程中，单位固定成本被摊薄了，每一件产品所分摊的固定成本下降了，所以才导致了这样的现象。所以，有时毛利率的上升并不真正表明盈利水平的提升。

同样的道理，如果一个重资产行业的企业毛利率下降的同时，伴随着产成品库存的下降，这时毛利率下降也未必意味着盈利水平的下降。原因就在于在产成品存货减少的过程中，企业很可能把往年生产出来的一些产品在今年卖掉了，就会有往年的一些固定成本随着存货的销售进入到了今年的营业成本中，使得营业成本增加，毛利率下降。但是，这样的毛利率下降却未必意味着企业盈利水平的下降。

在重资产的行业，如果企业增加了产量而不增加销量，毛利率会自然地上升。对于这样的行业来说，毛利率的上升如果同时伴随着产成品存货的增加，那么它的上升并不一定意味着盈利水平的提升。

7.4　存货的计价

营业成本是被卖掉的那部分存货。对于商业企业来说，这是被卖掉的商品的采购成本。同一个型号的商品，虽然外观一样，但因为不同批次购进，可能价格不一，所以成本不同。而对生产企业而言，不同批次购进的原材料价格可能不一样，而且每个批次耗费的人工和制造费用也不尽相同。那么，哪些存货先被卖掉，而哪些存货后被卖掉，就会直接影响到营业成本的数字。

实际上，企业是不可能把每个商品或产品都标上号的，会计上只能靠一个假想的顺序来做记录，这就是所谓的存货计价方法。

7.4.1　存货计价方法

常用的存货计价方法有三种：先进先出法、后进先出法、加权平均法。

第一种方法叫先进先出法，就是存货计价时假设那些先买进来或先生产出来的东西首先被卖掉。就好像一根管子，这头进东西，那头出东西，装满之后，只有这边推进去一个那边才会挤出来一个。所以，首先被挤出去的肯定是先进去的那些，这就是先进先出法的假设。

第二种方法与第一种方法正好相反，叫后进先出法。这是假设我们后买进来或者后生产出来的东西先被卖掉。好像一个米缸，每天都往里面加米，每次加进去的米都直接放在最上面，每天我们也往外舀米，那么，舀出来的米肯定也是最上面的。所以，后进先出法指最后加进来的那些最先被卖掉。

第三种方法介于上述两种之间，叫加权平均法，是指我们假设卖出去的东西的成本是已经存在的所有东西成本的加权平均。就像是我们有一桶盐水，每天都倒进含盐量不同的水，新的水倒进去之后，盐水就自然混合了。所以舀出来的水含盐量就是它们混合之后的加权平均含盐量，这就叫加权平均法。

除此之外还有一种方法叫个别计价法，就好像给每个存货都标个号，然后记住它们的成本或者价格。但这种方法通常只适用于数量非常少、单价比较高的存货。

7.4.2 计价方法对营业成本的影响

因为商业企业比较简单，没有生产过程，只是直接销售购进的商品，所以我们以商业企业来举例。假设一个商业企业买进两批货，第一批买了20件，每件100元，第二批买了20件，每件120元（见表7-1）。现在它卖出去了10件商品，那么卖出去的10件商品，成本是多少呢？

表7-1 某商业企业的进货成本

批次	单价（元/件）	数量（件）	总价（元）
第一批	100	20	2000
第二批	120	20	2400

如果用先进先出法，假设先买进来的商品被先卖出去了，那么卖出去的这10件应该出自第一批买进来的那20件，每件的成本是100元。

如果用后进先出法，那么就认为后买进来的商品是先被卖出去的，卖出去的那10件应该出自第二批买进来的20件，每件的成本是120元。

如果用加权平均法，需要计算出加权平均的存货成本。

存货总成本 $= 100 \times 20 + 120 \times 20 = 4400$（元）

加权平均单位成本 $= 4400/40 = 110$（元）

由上可见，加权平均法的单位成本是介于先进先出法和后进先出法之间的。从这个例子可以看出，采用不同的存货计价方法，营业成本不同。不仅如此，留下来的存货价值也不同，因为所有的产品成本，要么被卖掉，变成了营业成本，要么留下来，变成了存货成本。

存货在会计上是一种资产，营业成本在会计上是类似于费用这样减

少利润的一个项目。如果把更多的价值分给存货，那么资产就多，成本就低，利润就高；如果把更多的价值分给营业成本，那么营业成本就高，利润就低，资产的价值也低。

在大多数情况下，商品的价格是上涨的，后买进来的东西一般较贵。如果我们用后进先出法，即假设后买进来的东西先被卖掉，那么营业成本就高，利润就低，这时企业缴的税也会比较少，所以税法上是不允许采用后进先出法的。



虽然营业成本在会计报表上只有一行数字，但算出它来需要会计部门做大量的工作。首先，要分别计算生产过程中耗费的原材料、人工和制造费用。这里的原材料往往不止一种，甚至有成百种上千种的可能，比如制造一架飞机，原材料的种类、数量极其繁复，在计算耗费的原材料时还需要假设哪些原材料先被用掉，生产出来的产成品存货哪个批次先被卖掉。还有更复杂的，比如一个工人在一个月中同时参与了两种产品的生产，一台机器在一个月中加工了两种不同的产品，那么这个工人的工资与这台机器的折旧就需要在两种产品之间进行分摊，如何分摊也会直接影响成本数字。

大家可能认为，分摊就应该按照机器的使用时间、工人在这两种产品上工作的时间来进行，这确实是一种最常见的分摊方法，但有时不一定能直接按照时间，可能更复杂，所以成本核算真的是一个技术活。

小结

1.生产过程是指利用人工、机器设备或者办公设备，对原材料进行加工并制作出产品的过程，这个产品可以是有形的，也可以是无形的。生产成本由直接材料（料）、直接人工（工）、制造费用（费）三个部分组成。

2.生产成本还可以分为固定成本和变动成本，区分的关键就在于成本总量会不会随着产量而变化。

3.生产成本并不体现在财务报表上，卖掉的产品成本计入营业成本，体现在利润表中，没有卖掉的产品成本计入存货，体现在资产负债表中。由于生产成本受计价方式的影响，所以毛利率并不完全代表企业的盈利水平。

4.存货的计价方法主要有先进先出法、后进先出法、加权平均法。不同的计价方法对营业成本和存货成本有不同的影响。存货成本高，则资产高，营业成本低，利润高；存货成本低，则资产低，营业成本高，利润低。

思考题

提问：某家企业生产A和B两种产品，A产品卖得快，B产品卖得慢。同一个工人，一部分时间生产A，一部分时间生产B。如果把工人的工资更多地分配给A产品，相比于更多地分配给B产品，它会对公司的利润产生什么影响？

回答：只有在存货被卖掉时，生产成本才会转为营业成本。如果我们把更多的成本分摊给卖得快的产品，就意味着生产成本能更快地转化为营业成本，营业成本自然会更高，利润就会更低。

8　小项目里有大乾坤：“有用”的存货

为什么有的人每天坐在办公室里，反而比那些每天都在生产一线忙碌的人更了解生产？其实，存货数据中蕴含着大量的信息，这些信息透露着企业生产经营的诸多秘密，理解这些信息，可以帮助你更好地管理企业的采购、生产和销售，让其不断焕发新的活力，增强竞争力。

8.1 存货的跌价

8.1.1 什么是存货跌价

我们在第4章中提到，如果应收账款收不回来就会变成坏账，从而发生减值，与此类似，存货也会发生减值。但是存货发生减值的原因与应收账款不一样，存货的减值是因为存货的市场价格发生了持续性的下跌，原材料、在产品和产成品都有可能会减值。存货的减值，在会计上叫存货跌价准备。可以想象，计提存货跌价准备，就会使得存货资产的账面价值减少，同时也会对利润产生负面影响，会减少利润。虽然名字叫“存货跌价准备”，但其实还有一种造成存货减值的原因，就是存货的毁损。比如獐子岛说，由于海里来了冷水团，把公司海参、扇贝的种苗都冻死了（既然死了，就肯定没有价值了），因此计提37亿多元的减值。

8.1.2 原材料跌价

原材料的跌价往往出现在一些资源类原材料上，因为资源类材料的价格波动往往比较大，就有可能会导致原材料跌价。比如前几年煤炭价格大幅度下跌，这就使得用煤炭作为原材料的一些企业，可能出现原材料的跌价损失准备。当时的郑州煤电，就对原材料计提了大量的存货跌价准备，以至于达到了原材料金额的23%。安阳钢铁，它的原材料是铁矿石这种资源类的材料，前两年也因为钢铁行业产能过剩，铁矿石价格下跌，因而计提了14%的存货跌价准备。相类似的还有中国铝业，它计提的存货跌价准备达到了存货金额的10%。

8.1.3 在产品和产成品跌价

在产品和产成品的跌价，有一种可能是它们也是资源类的产品。比如安阳钢铁，它所生产出来的钢材也是大宗商品，往往会面临较大的市场价格波动，因为钢铁行业的不景气，安阳钢铁对其在产品和产成品分别计提了8%和15%的存货跌价准备。

还有一种可能是产品过时而导致的跌价。比如2011年时，汉王科技的主打产品是电子书，类似于Kindle的前身。但当时因为iPad的出现，电子书销售市场受到了很大的冲击。从2012年开始，智能手机变得相当普及，汉王科技的电子书产品面临着被新产品替代的风险，导致它产成品的价格大幅度下跌，跌价超过一半。汉王科技因此而计提了大量的存货跌价准备，达到了当年存货金额的35%。

8.1.4　存货跌价准备的计提特点

存货跌价准备的计提有一个特点，就是存货跌价的计提不是整体计提，而是分项来计算的，而且某一个存货，它的市场价格上升不会被记录，只有减值才会被记录。比如一家企业有五种产品，其中四种产品的市场价格是上涨的，只有一种产品因为技术落后，面临着被淘汰的风险，所以价格下跌。对于这四种价格上涨的产品，它们价格虽然也有变动，但我们不会在报表上增加它们的账面价值，这是会计计价的一个基本原则，叫稳健性或审慎性，即会计只记减值，不记增值。

既然价格有下跌，就会有上涨，那么计提的存货跌价准备能否转回呢？我们在应收账款部分介绍过，应收账款的减值是有可能转回的，其实存货跌价准备也同样可能转回。应收账款的转回是因为我们已经计提为坏账的应收账款又被收回了，存货跌价准备的转回是因为存货的市场价格又发生了回升，这时就可以转回。存货跌价准备的转回会让资产的价值增加，同时利润也增加。比如中国铝业曾经在2015年的时候，因为铝制品价格的回升而转回了上一年计提的存货跌价准备14亿元。

就像应收账款计提减值时，有一些企业会少计，而另一些企业会多计一样，存货跌价准备同样存在这两种可能性。有的公司为了避免利润减少，可能会不计提或者少计提存货跌价准备，我们要注意的是，这并不意味着利润就可以永远不受到存货跌价的影响，因为当这些存货被卖出去的时候，存货价格的下跌就会通过销售价格的下降而体现在当年的利润上。所以，企业不计提或者少计提存货跌价准备，只是延缓了利润下降的时间而已。

也有一些公司会先过渡性地计提存货跌价准备，然后再把它们转回

来，实现利润在不同年度的转移，这个做法跟应收账款坏账的过度计提和转回是类似的。比如有一家公司连续两年都亏损了100万元，如果在第一年亏损时，就计提了1000万元的存货跌价准备，第一年就会亏损1100万元。而第二年再把1000万元的存货跌价准备转回，此时的利润就会在原来亏损100万元的基础上加上1000万元，所以第二年的利润就变成了正的900万元。这样，这个公司看上去在第二年就扭亏为盈了，但实际上只是因为公司在两个年度之间重新分配了利润，是会计估计选择的结果（见表8-1）。

表8-1　计提存货跌价准备对利润的影响　（单位：万元）

项目	第 1 年	第 2 年	总和
原利润	–100	–100	–200
计提存货跌价准备	–1000	+1000	0
新利润	–1100	900	–200

8.2 存货的周转率

8.2.1 什么是周转率

周转率是一个表现效率的财务指标，表示某一项资产的运营效率。每项资产都可以计算周转率，方法很简单，就是用总收入除以资产账面价值。

$$周转率=\frac{总收入}{资产账面价值}$$

我们曾经介绍过，所有的企业都在不断地重复着从现金到现金的循环，无论什么行业、什么业务，公司规模大小，初创企业还是成熟企业，都可以抽象成同样的循环过程。每循环一次，就会产生一笔收入。假设现在有100元现金，可以购置100元的商品，然后把这些商品卖掉，可能产生110元的现金收入。用收入再重新购置商品、销售，这样不断循环可以给我们带来更多的收入。如果一年循环5次，就可以产生500多元的收入。事实上，资产本身的数量并没有太大的改变，比如一直保持着100元左右的规模。在这个例子中，资产一年的周转率就是5次。

利用上述周转率的定义，我们就可以计算出存货周转率。

$$存货周转率=\frac{年收入总额或年营业成本总额}{年均存货账面价值}$$

其中，年均存货账面价值可以用年初与年末存货账面价值的平均值

计算得到。

用收入除以应收账款，就可以得到应收账款周转率。用收入除以存货，就可以得到存货周转率。当存货被卖掉时，存货的价值就会转化成营业成本，营业成本和存货的关系非常密切，所以大家经常用营业成本除以存货来计算存货周转率。无论是用收入，还是用营业成本来计算存货周转率，都是可以接受的，现实中也都有使用，用哪个并没有一定之规，但要说清楚具体用的是什么。

8.2.2　存货周转率的经济含义

1.周转率和周转周期

周转率的计量单位是“次/年”，表示一年多少次。如果一家公司应收账款的周转率是6，就意味着它的应收账款周转一次需要2个月的时间，即从将商品卖出去到把货款全都收回来，平均需要2个月。存货周转一次的周期则是指从原材料买进来到产成品卖出去的时间，存货周转率为4，说明公司从原材料买入到产成品卖出平均需要3个月。这就是周转率的含义，以上所说的2个月或3个月，叫周转周期。

$$\text{周转周期}=\frac{365\text{天或}12\text{个月}}{\text{周转率}}$$

2.企业的经营循环

采购、生产和销售业务是一个企业日常运营最核心的业务，也是一个完整的业务链条（见图8-1）。这个业务链条是如何发生的呢？接下来我们将采购、生产和销售业务进行整合分析。

第一步，购进原材料，采购时可以一手交钱，一手交货，也可以采用预付货款或应付货款的结算方式，具体选择要看这家企业和供应商的谈判地位如何。购进的原材料还有一个在企业存放、等待被使用的过程，这个过程也会耗费一定的时间。

第二步，生产，生产过程要用到购进的原材料，还需加入人工和制造费用，最后生产出在产品和产成品。

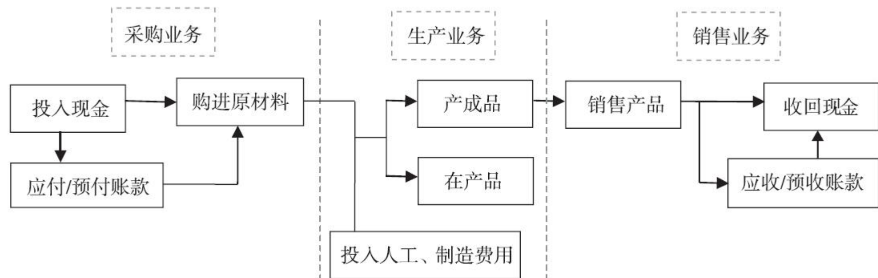


图8-1　企业的经营循环

第三步，将生产出的产品进行销售。商业企业销售的就是它们直接买进来的商品，服务业销售的是它所提供的服务。产品卖出后会创造收入，但企业同时也失去了这些产品，所以也会产生成本。销售时可以一手交钱，一手交货，也可以采用应收账款或预收账款的结算方式。

如果企业采用一手交钱，一手交货的方式来采购原材料，购进的原材料在企业存放一个月后用于生产，生产过程耗费半个月，生产出的产品平均一个半月被卖掉，卖掉的产品平均两个月将货款全部收回，我们就认为生产经营从现金到现金的循环用了5个月的时间。但如果这家企业采购原材料需要预付款项，那么周转一次的时间就会变得更长。

3.机会成本

在上述现金循环所耗费的这5个月时间里，企业将钱用在了生产经营活动上。但如果不把这笔钱用于生产经营，也可以通过其他方式赚钱，比如投资其他的项目，当然最简单的“投资”是存银行收利息。当它被用在了生产经营上，就不得不放弃用在其他地方的可能性。被我们放弃的其他投资途径可能赚到的收益，我们称作机会成本，这是一个非常重要的经济学概念。

由于我们选择了这个机会而放弃了其他机会，在其他机会下可以产

生的收益就是我们选择这个机会的成本，即机会成本。机会成本可以从两个角度来理解：

第一个角度就是从现金到现金的周期，即从花钱买原材料，到生产出产品，再到卖掉产品收到钱，这个周期越长，这笔钱花在其他地方可能获得的收益就越高，机会成本就越大。

从第二个角度看，如果5个月现金循环周转一次，一年共周转2.4次，如果能把周转时间缩短为4个月，一年就可以周转3次。如果每一次循环能产生100万元的收入，5个月周转期，每年的收入是240万元，而4个月周转期，每年的收入是300万元。缩短周转一圈的用时，就可以增加一年周转的圈数，这就是提高运营效率的关键。

8.3 存货周转率反映的管理信息

8.3.1 存货周转的三个阶段

存货周转一次是指从买进原材料到卖出产成品，其实这个过程相当复杂。企业买入原材料，通常不会直接用于生产，而是先存在原材料库中。虽然我们希望原材料积压的时间越短越好，但如果原材料购买太多，生产不能马上消耗，或者采购计划与生产计划不匹配，要很长时间才能用掉原材料库的存货，这势必会增加原材料滞留在仓库的时间。这个原材料的滞留时间就体现了公司的采购管理能力。

存货周转的第一个阶段如图8-2所示。

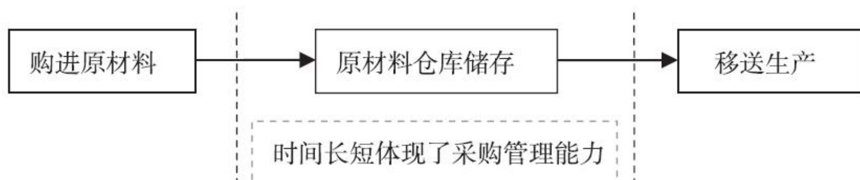


图8-2　存货周转的第一个阶段

原材料从库房被提出来投放到生产线上，最后变成了产品，这一过程中存货以在产品的形式存在。

存货周转的第二个阶段如图8-3所示。

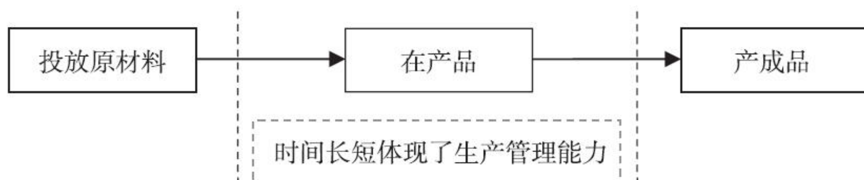


图8-3　存货周转的第二个阶段

我们同样也希望在产品的时间越短越好。如果公司因为生产技术不过关，以至于生产中还得停下来研究接下来的生产方案，或者生产计划做得不周全，导致生产中停工等情况，都会让周转过程变慢，这体现了公司的生产管理能力。

我曾经到一家非常优秀的企业访问，它是全世界这个行业市场占有率最高的企业，也几乎一直是这个行业中最赚钱的企业。我第一次去这家企业时，手里所有的资料就是他们提供的行业介绍和过去三年的财务数据。我当时问了生产部门主管一个问题："你们企业的生产周期是多长时间？"这里的生产周期是指原材料从库房里提出投放到生产线上，到变成产成品所花费的时间。这位生产主管回答"大概4天"。可是财务数据告诉我，这个时间应该是16天。

这位生产主管当时很吃惊，因为他在这里管了10年生产，一直认为生产周期是4天，但他很快意识到我说的16天是对的。因为他所说的4天是管理层合理预计的理想生产周期，但本来4天可以完成的事情，为何却花费了16天？原因很简单，这家公司有20000多种不同品类的产品，生产过程中有一道工艺，就是把原材料进行某种处理后放入一个炉子进行煅烧。因为每一批次的产品数量不够大，所以需要凑几个批次才能煅烧一次。虽然真正的生产只用了4天，但为了等这个炉子却花了12天，这是一个明显的效率上的浪费。

现实中，不可能没有任何等待的时间，但可以想办法尽可能地把等待时间缩短。我和这位生产主管沟通之后，他很快给了我一个答案，只做了一个简单的改变，就是在做生产计划时，让那些更容易凑成一炉子的生产批次放在一起生产，这样就可以大大减少等待时间。这个例子说

明生产周期的长短除了决定于生产本身的特性之外，还与生产管理能力密切相关。

第三个阶段，生产出的产成品通常都不会直接发货，而是进入产成品仓库，直到最终卖掉。

存货周转的第三个阶段如图8-4所示。

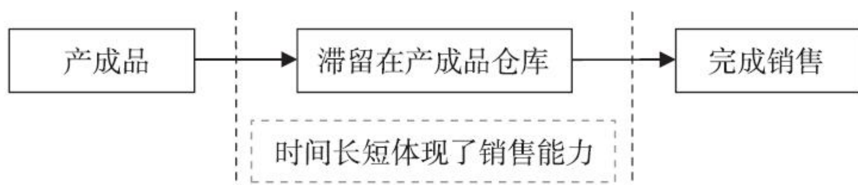


图8-4　存货周转的第三个阶段

产成品滞留在仓库的时间越短越好。但如果我们的产品不适应市场需要，就不容易卖掉，或者因为销售组织不力，导致产品销售不畅，这些都有可能让产品滞留的时间变长。这一时间的长短体现了企业的销售能力。

综上，存货的周转周期可以细分成三个阶段，它们分别与企业的采购、生产和销售业务有关。

8.3.2 存货周转率的分解

由存货周转率的计算推演，我们可以分别得出原材料周转率、在产品周转率和产成品周转率。

$$原材料周转率=\frac{年收入总额或年成本总额^{\ominus}}{年均原材料账面价值}$$

$$原材料周转周期=\frac{365天或12个月}{原材料周转率}$$

注：一般资产的周转率计算，分子都用收入，只有存货习惯于用成本，但也可以用收入。

原材料周转周期体现了原材料在库房的平均存放时间。

$$在产品周转率=\frac{年收入总额或年成本总额}{年均在产品账面价值}$$

$$在产品周转周期=\frac{365天或12个月}{在产品周转率}$$

在产品周转周期体现了将原材料生产成产成品的平均耗用时间。

$$产成品周转率=\frac{年收入总额或年成本总额}{年均产成品账面价值}$$

$$产成品周转周期=\frac{365天或12个月}{产成品周转率}$$

产成品周转周期体现了产成品在库房的平均存放时间。

例如，某家公司的原材料、在产品和产成品的平均账面价值分别为100元、200元和300元，总量是600元，而今年的收入是10000元。根据上述公式：

$$存货周转周期=\frac{365\times 600}{10\,000}=21.9$$

$$原材料周转周期=\frac{365\times 100}{10\,000}=3.65$$

$$在产品周转周期=\frac{365\times 200}{10\,000}=7.3$$

$$产成品周转周期=\frac{365\times 300}{10\,000}=10.95$$

$$存货周转周期=3.65+7.3+10.95=21.9（天）\approx 22（天）$$

存货周转周期等于原材料、在产品和产成品的周转周期之和。

企业还可以分产品、分业务分别计算每种产品的原材料、在产品和产成品的周转周期，我们可以据此了解每种产品的采购过程、生产过程、销售过程管理得如何。再加上应收账款的周转周期，就是采购、生

产、销售、回款这个真正完整的业务流程。

小结

1.存货由于市场价格发生了持续性的下跌，所以发生减值，在会计上需要计提存货跌价准备。原材料、在产品和产成品都有可能发生减值。存货的减值可能因为市场价格回升而转回。

2.存货周转周期是指从原材料买进到产成品卖出的时间。存货周转率代表一年内存货周转的次数，它具体可分解为原材料周转率、在产品周转率和产成品周转率，分别反映一家企业的采购过程、生产过程和销售过程的管理情况。

思考题

提问：可以用什么方法来提升存货周转率？

回答：根据存货周转率的计算公式

$$存货周转率=\frac{年收入总额或年营业成本总额}{年均存货账面价值}$$

表面上看，通过增加收入或者减少存货，就可以提高存货的周转率，但实际上这个方法并不那么可行。因为当收入增加时，势必要求企业投入更多的资源，其中也包括存货。比如要扩大收入，就需要扩大生产规模，因此需要持有更多的原材料，还需要留存更多的产成品来满足销售的畅通。此外，当我们减少存货时，由于原材料的采购变少了，产成品也变少了，又有可能会影响销售收入。

其实，存货周转率体现的是企业采购、生产和销售这三项业务本身的运作效率。所以我们可以理解为，提高存货周转率就是指要在具体的业务上精益求精，想方设法加快每一个业务环节的运转效率。比如制定更为精细的预算，从而明确原材料的采购量，降低原材料的滞留时间；进一步规划生产过程，让生产过程能够更有效率地完成，减少生产浪费和停滞；加强促销的手段或提高销售管理水平，减少产成品在库房的存放时间。

第5篇　统筹薪酬激励，凝聚团队力量

9　每个员工都是“供应商”：职工薪酬

我们每个月都会领工资，这个看似简单的事情其实并不简单，工资不仅对每个企业员工至关重要，也是现代企业赢得市场竞争的核心。本章我们将了解企业的职工薪酬是如何影响财务数据的，以及隐藏在工资背后的那些故事。

9.1　薪酬的项目

薪酬不仅仅指工资，还包括奖金、津贴、补贴，以及那些以货币形式或实物形式发放的福利，为员工支付的各种保险、住房公积金、工会经费、职工教育经费等。除此之外还有一项特殊的薪酬，就是企业与员工解除劳动关系时支付的补偿。

职工薪酬的构成如图9-1所示。

举个例子，某企业员工一个月有2000元的底薪，浮动工资即绩效奖金有5000元，加班费1000元，房补、车补1000元，其他津贴1000元。正好赶上节日，公司还另外发放过节费500元，假设这些钱都是已经扣完税，员工可以实际拿到手的。还有一些我们拿不到手的薪酬，比如企业负担的五险一金，假设一个月800元，企业为员工承担的工会经费，假设100元，这些也全都属于员工的薪酬。

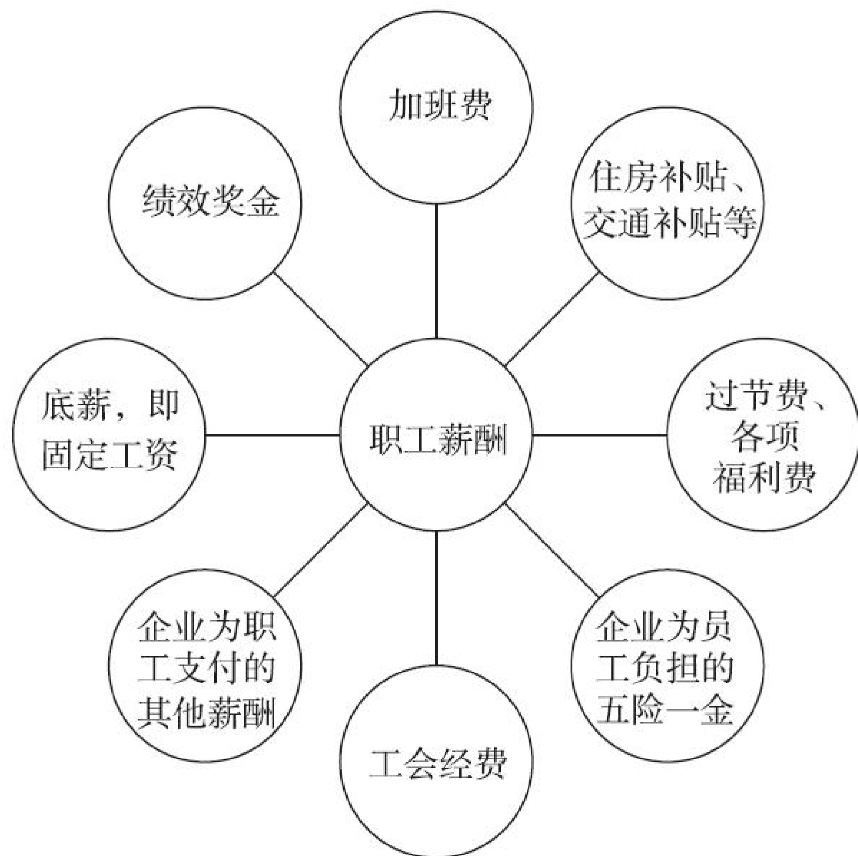


图9-1　职工薪酬的构成

对于企业来说，所有为员工支付的工资或者福利都需要进行相应的会计记录。

职工薪酬福利可以按现金形式发放，也可以按实物形式发放。比如公司开运动会，给每个员工分发的运动服，或者有的单位会给员工发放毛巾、肥皂甚至卫生纸等生活用品。曾经有的公司会给员工福利分房，现在虽然没有福利分房，但可能会给员工提供低价或是免费的临时住房，这也是企业为职工提供薪酬的一部分，都要以货币的形式记录在薪酬范围里。

企业需要记录它支付的所有工资福利，不管是支付给正式员工的，

还是支付给临时工的，甚至是支付给职工家人的，比如员工因工伤致残或者死亡，公司为了表示慰问，会向其家人支付一些赡养费。

9.2　薪酬的记录

9.2.1　何时记

企业通常按月发工资，每个月发放上个月的工资，这时员工已经为公司工作了一个月，所以发放工资前都相当于公司欠着员工的钱，属于公司的一项负债，会计部门每月编制财务报表时会记入应付职工薪酬。这个负债通常很快就会被偿还，比如某公司每个月5日发放上个月的工资，会计部门在月底时记录了应付职工薪酬，这个负债在5天后，即5日发工资时就被偿还了。只要公司正常支付员工工资，没有拖欠，那么应付职工薪酬体现的就是公司的月薪酬水平。

公司有时会解聘员工，甚至大规模裁员，往往会按照约定给员工一定的补偿，比如一个月或者几个月的工资。那么，一旦公司做出解聘或裁员计划，就意味着它承诺未来要支付给员工一笔钱，这就是企业对员工的负债。这个负债要在做出辞退员工计划时记录下来，而不是等到实际支付时才记录。

9.2.2 如何记

在之前章节介绍生产成本、销售费用和管理费用时，也提到了薪酬。生产成本中包含了人工费用，就是指生产部门员工的薪酬；销售费用中包含了销售人员工资、奖金、福利等；管理费用中包含了所有管理部门人员的薪酬。所以，薪酬一方面会影响负债，即应付职工薪酬这个科目，另一方面也会影响成本和费用项目，从而对利润产生影响。相关会计分录如下：

借：生产成本/销售费用/管理费用

贷：应付职工薪酬

9.3 复式记账法

会计上的任何一项经济活动，都会至少影响两个会计科目。比如销售，一方面要记录收入，另一方面要记录资产的增加，如果是现金销售就记录现金的增加，如果是赊销就记录应收账款的增加。比如生产，一方面要记录原材料存货的减少，另一方面要记录产成品存货的增加。比如采购，一方面要记录现金的减少或应付账款的增加，另一方面要记录原材料存货的增加。这种会计所独有的记账规则，我们称之为复式记账法。

·复式记账法·

复式记账法，即在同一项经济活动发生时，至少同时在两个会计科目中进行记录。通过复式记账法，我们可以了解每一项经济业务的过程和结果。

9.4 权责发生制

为什么企业记录职工薪酬是在每月的月底进行呢？

薪酬虽然还未支付，但员工确实已经为企业工作了一个月，这一个月的工作成果理应是员工获得的收入，所以应该在本月月底进行会计记录，而不能留到下个月，这就是会计上所说的收入和成本/费用时间上的匹配原则。

在没有实际支付时，记录相应的成本和费用，在会计上叫作计提。月底记录薪酬的过程叫作计提相应的成本或费用。这种不依赖实际上的资产转移或现金支付，而根据收入、费用发生的因果归属关系进行计提的原则，会计上叫作权责发生制，即我们不是以现金的收支来记录经济活动，而是以风险和报酬的转移时间来记录经济活动。

整个现代财务会计体系都是以权责发生制为基础建立起来的。正是因为有了权责发生制，才产生了应收账款、预收账款、应付账款、预付账款这样的会计科目。如果都是收钱时记录收入、付钱时记录采购，就不会有应收账款、预收账款、应付账款、预付账款这些科目了。以上四个科目在会计上被称为应计项，应计项只有在权责发生制下才会存在。

9.5 从“人”的角度评价公司的效率

从财务的角度看企业，无非关注两件事，一个是效益，另一个是效率。但无论是从效益看，还是从效率看，之前都是只用一些单纯的财务数据，比如用利润率衡量效益，用周转率衡量效率，而没有从“人”的角度去考虑过这个问题。本章讨论的薪酬属于“人”的因素范畴，接下来我们就从“人”的角度来评价企业的效益，尤其是效率。比如生产业务中，我们可以看人均产量，尤其是生产部门的人均产量，这体现了生产效率。在销售业务中，则可以看销售部门的人均收入，这体现了销售业务的效率。

由之前的财务视角我们知道，资产周转率体现了业务的运作效率。这里的效率不是报表上资产的运作效率，也不是报表上体现的一项特殊资产。这里的资产是指人这一项特殊资产。对于这项资产的效率，我们以人均指标来衡量，比如生产部门的人均产量和销售部门的人均收入，就分别衡量了生产业务中人的效率和销售业务中人的效率。我们还可以根据需要去构造其他人均指标，来衡量在其他业务领域中人的效率。

9.6 应付职工薪酬反映的管理信息

9.6.1 浦发银行的应付职工薪酬

先来看一个例子。财务报表使用者通常关注的是公司的收入、利润、资产情况等，很少有人关注应付职工薪酬。浦发银行2008年2月底公布的2007年报表中的应付职工薪酬项目却引起了媒体的广泛热议。浦发银行2007年报表上列示的应付职工薪酬的金额高达60亿元，如果按照当时的员工人数来计算，60亿元意味着平均每个员工的工资是44万元。或许有人以为应付职工薪酬体现的是公司全年的工资水平，那还不算特别离谱（虽然44万元的年薪在当时已经是一个较高的水平了）。但大家仔细想想会发现，应付职工薪酬这个项目在公司没有拖欠员工工资的情况下，应该体现的是一个月的工资水平：人均月薪44万元！

这在当时几乎不可能，大家立刻意识到这个数字的异常，并且有声音指出浦发银行在蓄意隐瞒利润。浦发银行立即做出澄清，声明这部分主要是尚未发放的年终奖，可是仍然物议沸腾。于是浦发银行又改口说是一些历史遗留问题，究竟是什么问题却语焉不详，后来这个问题不了了之。

9.6.2 哈药集团的应付职工薪酬

无独有偶，浦发银行并非个例。因应付职工薪酬而受公众关注的公司，在此之前还有一家——哈药集团。哈药集团在2000年年报中披露的应付职工薪酬水平低于浦发银行，只有7亿元。但如果按照它的员工人数来计算，平均每人收入4万多元。4万多元在现在并不离谱，但在2000年，且哈药集团作为制药企业，会有很多一线工人，每个月4万多元的人均薪金水平已经相当之高。当时公众对哈药集团的质疑也是隐藏利润，哈药集团否认了此说法，它解释之所以会有这么多应付职工薪酬，是因为当地税务局采用的是税收包干的方法。就是指过去税法对那些能够在税前列作支出的职工薪酬有金额限制，很多地区是每人每月1000元，如果企业采取的是包干的方法，就是按照收入的一定百分比在税前列支薪酬，比如比例定为1%，那么1%的收入可以作为薪酬在税前列支。

哈药集团当时上市不久，筹集了很多的资金，做了大量的广告，市场效果显著，收入大幅增长。因为收入增长迅猛，就导致了可以在税前计提的工资水平也迅速增长，以至于都超过了它真实支付的工资。这个解释听起来靠谱，但后来有记者去当地税务局实地调查，税务局反馈确实曾经与哈药集团有过这样一个协议，但后来因为哈药集团的收入增长太快，双方又重新调整了计划，使得哈药集团按此方法计提的应付职工薪酬不能超过它真实支付的员工工资。由此看来，哈药集团给出的解释并不符合实际情况。

9.6.3　用应付职工薪酬调整利润

以上只是因应付职工薪酬而引起关注的众多例子中的两个。在这两个例子中，公众共同的质疑都指向了公司利用应付职工薪酬来隐藏利润，我们举个例子来分析一下。

如果有一家企业，年薪水平为1亿元，而企业实际的应付职工薪酬和相应的工资费用都是按月来计提的，这里为了简化，我们假设一年才计提一次，那么正常情况下，该企业应该在第一年时记录1亿元的工资，记入应付职工薪酬这项负债，至于工资是属于生产成本，还是销售费用或管理费用，这里就不再详细区分了。

第二年，应该再记录1亿元的工资费用，同时还要再计提1亿元的应付职工薪酬。而在异常的情况下，第一年工资的正常水平是1亿元，却记了2亿元，同时计提了2亿元的应付职工薪酬。就因为这里多记了1亿元，但在支付工资时并不会多支付，还是按照1亿元支付，在支付完工资后，就会留下1亿元的应付职工薪酬。第二年时，本来应该再计1亿元的费用和1亿元的应付职工薪酬，可是现在不再记录任何的工资费用和应付职工薪酬，仅仅是在发工资的时候，把上一年剩余的那1亿元的应付职工薪酬负债冲掉。这样一来我们就会发现，在第一年，比正常情况下1亿元的工资费用多记了1亿元。因此，第一年的利润就会减少1亿元。而第二年的费用少记了，从而利润就会增加（见表9-1）。

结果是：第一年的利润减少了，而第二年的利润增加了。其实两年的利润总额并没有变化，只是在两个年度之间进行了重新分配。这与我们之前所说的先过度计提应收账款的坏账，再把它转回来，或者先过多地计提存货跌价准备再把它转回来，是完全一样的逻辑，都是在两个不

同的年度之间重新分配了利润。所以，多计费用的那一年，就会表现出高于正常水平的应付职工薪酬，正常水平是1亿元，这一年就变成了2亿元。

表9-1　通过应付职工薪酬操纵利润的情况　（单位：亿元）

项目	第 1 年		第 2 年		总和	
	正常	异常	正常	异常	正常	异常
计提应付职工薪酬	1	2	1	0	2	2
对利润的影响	–1	–2	–1	0	–2	–2

这就是以上两家公司，公众在关注时会把高于正常水平的应付职工薪酬和隐藏利润联系起来的原因。

而这也告诉我们在阅读报表时需要关注应付职工薪酬，它的水平是否合理，它与同行业其他公司是否具有一定的可比性。

小结

1.薪酬不仅指工资，还包括奖金、津贴、补贴，以及那些以货币形式或实物形式发放的福利，为员工支付的各种保险、住房公积金等。

2.薪酬的记录并不是等到支付时，而是在月底时计提，这体现了权责发生制的原则，即会计记录不依赖于实际上的资产转移或现金支付，而根据收入、费用发生的因果归属关系进行计提。计提薪酬，一方面要记录成本费用项目，另一方面要记录应付职工薪酬负债，这体现了复式记账法，即在同一项经济活动发生时，至少同时在两个会计科目中进行记录。

3.衡量销量，可以采用人均指标，比如生产部门的人均产量和销售部门的人均收入，就分别衡量了生产业务中人的效率和销售业务中人的效率。

4.在阅读报表时应该关注应付职工薪酬，它的水平是否合理，它与同行业其他公司是否具有一定的可比性，从而排除通过操纵应付职工薪酬来调整利润的情况。

思考题

提问：应付职工薪酬异常时，财务数据其他方面可能会有什么表现？

回答：由于应付职工薪酬和相应的工资费用是体现在营业成本、销售费用或管理费用中的，所以应付职工薪酬负债和那些成本费用是同时记录的，应付职工薪酬异常时，这些成本费用项目肯定也会出现异常。

具体来说，如果过度计提应付职工薪酬，成本费用会增加，利润会减少；而少记应付职工薪酬，成本费用会减少，利润会增加。除了应付职工薪酬科目异常，成本费用在年度之间的波动也是异常的，即成本费用项目占收入的比重会出现年度间的异常波动。

10　给员工戴上“金手铐”：股权激励

近年来，越来越多的企业为了留住核心员工，开始采用股权激励计划等新型的激励手段。这些激励手段就像给员工戴上了一副“金手铐”，本章我们将详细了解这副“金手铐”有哪些形式，又会对财务数据产生什么影响。

10.1　认识股权激励

10.1.1　股权激励的形式

上市公司的股权激励主要有两种形式：股票期权和限制性股票（见图10-1）。

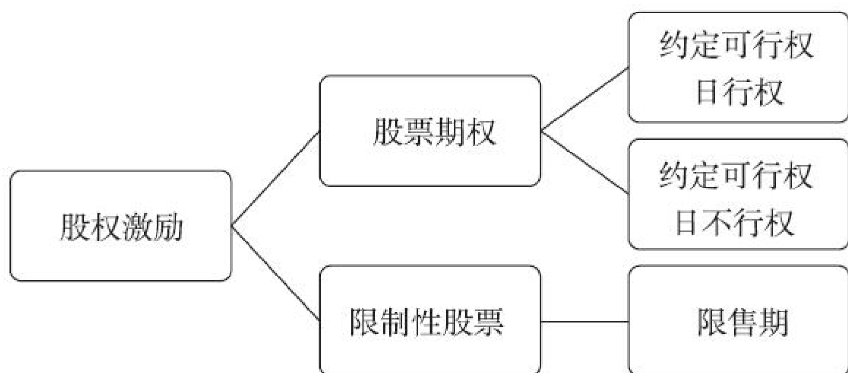


图10-1　股权激励的一般形式

第一种常见的形式是股票期权，这是最常用的。员工如果能达到一定的业绩要求，就可以在约定的时间，按照事先约定的价格购买公司的股票。这里的业绩要求和购买股票的价格、数量以及时间都是事先约定好的。

可以看到，股权激励能否最终实现存在不确定性。可能因为不能满足业绩要求，也可能是事先说好的价格过高，到股票期权可行权时实际的股价比约定价格还低，员工不如直接在二级市场上购买，这时员工就可能选择不按照约定价格去购买股票，这样的做法被称为不行权。

股权激励下，员工所承担的责任和享受的收益是不对称的。如果约

定可行权日股票的市场价高于约定价，那么按照约定价购买股票就更合算，这时员工就会选择行权，再把低价买到的股票按照市场价格卖出来赚取差价。但如果约定可行权日的市场价低于约定价，员工就会选择不行权，这时员工也不会因为不行权而承担损失。

所以，股权激励的方式只是给了员工获得收益的可能性，并不要求他承担股票下跌的风险。这种类型的金融工具，我们称之为期权，期权具有风险和收益不对称的特点。



如果上市公司制订一个非常宽松的股权激励计划，比如对业绩要求非常低，并允许员工用一个很低的价格去购买股票，事实上就相当于给了员工非常优惠的条件，这对于其他股东来说是不公平的做法。公平起见，证监会规定，公司不能随意压低约定价格。比如证监会要求行权价格不能低于以下两种价格中高的那一种：一种是在发布股权激励计划草案时，公布的前一个交易日公司股票交易的平均价，这个所谓的均价就是前一个市场交易日股票最高价与最低价之间的平均值。另一种就是公布股权激励计划之前的20个交易日、60个交易日或120个交易日的股票价格的均值。注意，这里是指交易日，股市不开市不能算作一天，至于是20个、60个还是120个交易日，可以任意选择。

股权激励具有不确定性。为了体现这一不确定性，就要求：第一，股票期权在授予日和第一次行权日的间隔不能少于12个月。试想一种极端的情况：今天授予，明天就可以行权。因为明天的股票价格是比较容易预测的，所以在授予股票期权时，就知道被授予人未来行权与否了，这样就没有不确定性，与直接发工资没什么区别了。第二，分期行权，每一期的时间间隔不得少于12个月，每一期行权的比例不得超过50%。

比如向某员工一共授予了1000股，他每一次的行权不得超过500股。

第二种常见的形式是限制性股票。限制性股票并不是约定以后可以以某个价钱购买股票，而是允许员工现在就按照一个较低的价格去购买公司股票，只不过这个股票现在不能卖出，需要有一段时间的限售期或称禁售期。

限售期之内，不允许将股票用于抵押获得贷款或者偿债，因为这两种方式其实是把股票给变相地卖掉了。当然，职工通过限制性股票计划所购买股票的价格肯定是低于股票市价的，否则这种薪酬激励就失去了意义。但这种低价有一个触底水平线，它不能低于以下两种价格中高的那一种：一种是股权激励计划公布的前一个交易日公司股票价格均价的50%，另一种是股权激励计划公布之前的20个交易日、60个交易日或120个交易日股票均价的50%。这个约定与股票期权类似，但只达到其价格的50%左右。

同时，股票的限售期也不能少于12个月，并且就算解除限售也不能一次性全解除，而只能分期解除，分期解除下相邻两期之间不能少于12个月，每期解除的比例也不能超过50%，这些都与股票期权的具体数字规定类似。

以上两种激励形式都是向员工授予股票，只不过购买的价格和时间不一样。

10.1.2　用作激励的股票来源

用作激励的股票一般有两种来源：一种是公司专门面向这些股东发的新股；另一种就是公司从二级市场上回购一部分上市交易的股票，并将其卖给员工。这是上市公司常见的方式，但不限于这两种方式，只要是法律允许的方式，均可以使用（见图10-2）。上市公司的股权激励形式是由证监会规定的，非上市公司不必强制遵循这些要求。

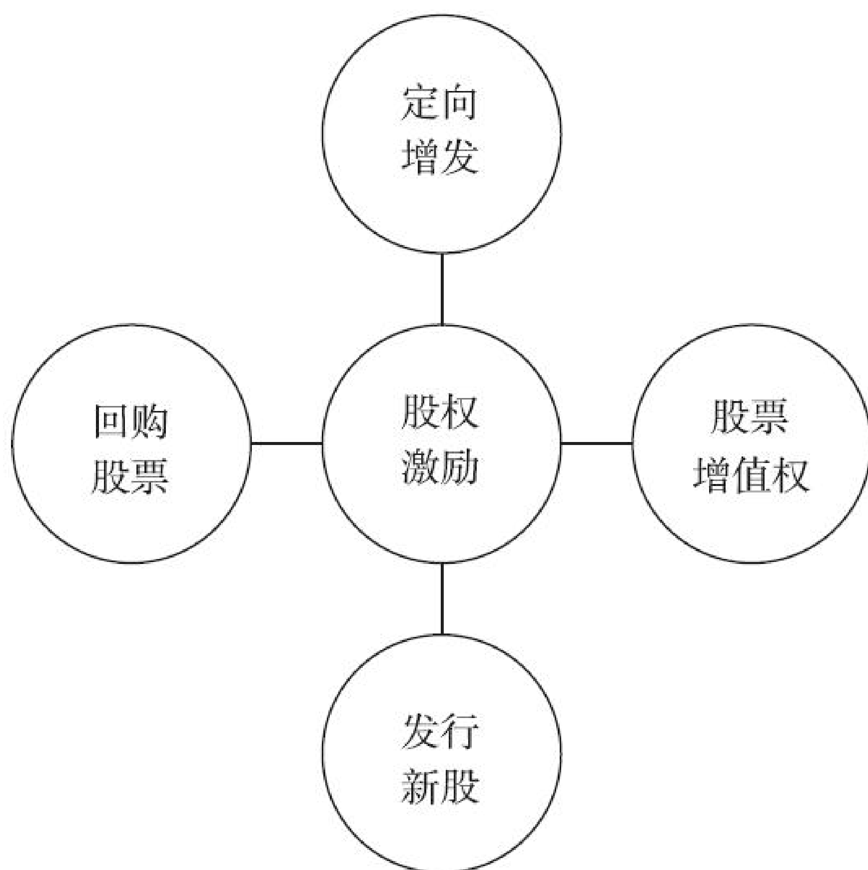


图10-2　用作激励的股票来源

其他常用的方式还有股票增值权。员工不直接持有股票，只是约定

享有一定比例的股权，在未来股价上涨时，可以获得由于这部分股价上涨所带来的收益，即只计算价差。比如最初约定员工享有1万股的股权，约定时点，假设当时股价为10元，后来股价涨到15元，那么员工就可以享有中间的价差即5元，乘以所持有的1万股，共计5万元。这种方式的好处就是员工不需要事先掏钱去购买股票，经济压力较小。

公司为什么要用股权激励形式而不是直接给员工发工资呢？股权激励计划，从某种意义上让员工变成了股东，他们会更多地站在股东的利益上来考虑问题，更有动力去努力工作，因为公司做得越好，他们享有的收益就越多。同时，由于股权激励计划需要一个较长的时间才能把收益全部兑现，而且行权还不能一次性完成，需要分期行权，这样一来，就有助于减少公司人员的流动，提高公司员工的忠诚度。

有人称，股权激励是企业给员工戴上的“金手铐”。员工愿意戴上这个手铐，肯定是好处更多，这可以降低公司当期支付现金的压力，尤其适用于创业公司。

10.1.3　股权激励在中国的使用现状

由于非上市公司的信息难以获取，我们主要统计上市公司的情况（见图10-3）。

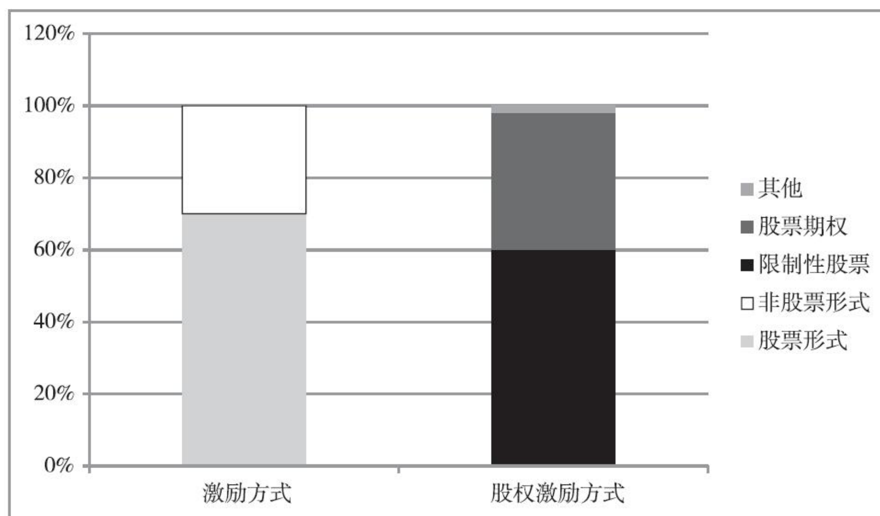


图10-3　上市公司股权激励方式使用现状

根据证监会公布的数据，大约有70%的上市公司都使用了股权激励，其中使用限制性股票的占60%，使用股票期权的占38%。由此可见，绝大多数上市公司使用的股权激励方式或是限制性股票，或是股票期权。至于股票的来源，80%的公司是以发行新股作为股票的来源。有约80%的公司采用的业绩考核指标是净利润增长率和净资产收益率[1]（这是一个衡量股东投资回报的指标）。

此外，根据《上市公司股权激励管理办法》的规定，上市公司全部有效的股权激励计划所涉及的股票总数累计不得超过公司股本总额的10%。即所有受到股权激励的员工，他们所持有的股份总数不能超过公

司股票总数的10%。其中任何单个激励对象所持股票数不得超过公司股本总额的1%，这里不包括已经是公司大股东的人。绝大部分上市公司股权激励的总量只占股份总数的5%，甚至更低；股权激励的总量占股份总数在5%以下的公司占上市公司总数的93%；股权激励的总量占股份总数在3%的公司占上市公司总数的71.3%。这意味着，绝大部分公司授予的股权激励总量并不大，同时激励人数一般都在100人以上，因而个人所持股票平均数量占公司总股本数量远远达不到1%，只有万分之五的水平。

[1]　净资产收益率是公司税后利润除以净资产得到的百分比，该指标反映股东的收益水平。

10.2　股权激励的实施

10.2.1　以岭药业的股权激励

我们先看一个例子。以岭药业在2013年3月15日公布了一个股权激励计划，据披露，该公司决定对其141位员工授予共计458万份的股票期权以及1159.2万份的限制性股票。激励的对象主要是公司的高中层管理者和核心业务人员、技术人员。所涉及股份约占股本总额的2.97%。首次授予的股票期权，行权价格是25.12元，限制性股票的首次授予价格是12.78元。行权分三期进行，将2013年10月28日定为授权日，高管获得的股权激励占其中的20%，中层管理者和核心技术、业务人员获得剩下的80%。

这个计划很复杂，涉及很多概念。首先就是制订计划的时间或称公布计划的时间，即2013年3月15日。接下来是授权日2013年10月28日，即激励计划获得批准的日期。所谓获得批准，就是董事会、股东大会的与会股东们大部分同意实行计划，员工也认可该计划。如果是上市公司，还需要获得证监会的批准；如果是国有企业，还要获得相关的国有股权管理部门的批准。所以，授权日每家公司需要达到的标准不尽相同，但授权这个概念的内涵是比较一致的。

以岭药业的激励对象包括高中层管理者，以及核心的技术、业务人员，共计141人。公司实施股权激励计划时，需要把每一个被激励人的名字，以及他所获得的股份数量、行权条件、价格一一列示出来。

以岭药业使用了两种激励方式，一种是股票期权，另一种是限制性股票。因为使用了股票期权，这里就涉及股票期权行权价格25.1元；限

制性股票涉及授予价格，即现在允许员工以12.78元购买该部分股票。由上可见，限制性股票给员工的购买价格比较低，约为股票期权行权价的50%。

我们再来看行权期，该股票期权计划长达三年，等待期是一年，分三期来逐步完成。行权日是指按照约定可以购买股票的日期，比如在2013年10月28日正式授权，等待期一年，那么第一次可行权的日期就是2014年10月28日，之后2015年10月28日和2016年10月28日可以再次行权。

※　※　※

其次，以岭药业的股权激励方案还规定了财务业绩的考核指标为净利润增长率和加权平均净资产收益率。激励计划还约定，相比2012年的净利润，2014～2016年三年间的净利润增长率应该不低于81%、122%和174%，三年间的加权平均净资产收益率不低于6%、7%和8%。公司2012年的净利润是1.66亿元，由此可以测算，约定行权的业绩要求为：

2014年净利润应大于1.66×（1＋81%）≈3亿元。

2015年净利润应大于1.66×（1＋122%）≈3.69亿元。

2016年净利润应大于1.66×（1＋174%）≈4.55亿元。

该业绩条件是事先约定的。没有达到是不可以行权的。但如果是限制性股票，即使没有达到业绩条件也是可以行权的。

※　※　※

最后，以岭药业对股票期权的可行权数量和行权期都进行了限制，规定了三个行权期，可行权数量分别为20%、30%和50%，也就是说每

次行权可以购买预先授予股票总量的20%、30%和50%，对于限制性股票还规定了两年的禁售期。不仅如此，以岭药业还对禁售的条件做出了一些限制，如果激励对象是企业的董事和高层管理者，那么在为公司服务期间，每年售出公司股票的数量不得高于他所拥有总股票数的1/4，也就是说每年最多能卖1/4的股份，离职之后半年内不允许卖出所获得的股份。如果违反了禁售规定，公司会全权收回相应的出售部分经济利益。以上条款限制了被授予股票的人出售股票套现的时间和比例。

10.2.2　华为公司的股权激励

我们再看一个非上市公司的例子——华为。华为是一家在它创始之初就实行了股权激励计划的典型非上市公司。当时它的股权激励计划就规定，员工的参股价格是每股10元。但因为是非上市公司，其股票没有渠道可以公开售卖，只能靠分红获得收益，所以公司每年都会把税后利润的15%作为分红分给员工。因而，华为员工的薪酬就由三个部分组成：工资、奖金、股票分红。

华为的股权激励对员工的入职年限有一定要求，只有在员工入职一年以后，才能根据职位和工作业绩等量化指标来确定可购买的股票数量，而且华为一般是直接用年终奖来替员工购买股票的，公司因此并不需要真正支付现金。

华为的股权激励计划有很多的优点。它可以帮助华为更好地留住员工，减少员工的流动和跳槽，同时也减少了现金的支出。华为这样的公司需要大量的研发人员，如果这些掌握研发技术的人员频繁跳槽，势必对公司非常不利；而这些人的工资水平又相对较高，用年终奖购买公司股票减少了现金的支出，那些本应该发给员工的奖金作为为员工购买股票的支出又回到了公司。

后来，华为对股权激励计划进行了一定的修正，包括从直接买股票变成了授予期权或者限制性股票；分红也不再是简单的固定分红，而是按照公司股东价值增加的部分来分红；后来还规定了股权兑现的锁定期，员工在锁定期内离职，所获股权作废。可以看到，后来的这些修订使得股权激励计划具有了更强的激励作用。

股权激励计划并非上市公司的专利，只要具体条款满足监管要求，大可以根据公司自己的需要来设计。

10.3　股权激励的会计和税务问题

我们主要讨论三个问题：一是股权激励计划的会计记录，二是所涉及的企业所得税，三是所涉及的个人所得税。

10.3.1　会计记录

从本质上看，股权激励计划也是一种薪酬形式，虽然减少了公司的现金支出，但是并不减少成本费用的记录。公司还是要像支付工资性薪酬一样来记录相应的工资费用，只不过在什么时候记录、记录多少的问题上有些复杂。我们先来回顾一下股权激励计划的具体流程（见图10-4）。

首先是股权激励计划的制订日，即草案公布的日期，对非上市公司来说就是制订计划的日期。虽然制订了一个股权激励计划，但最后能不能获得批准并不知道，所以在制订时会计上是没有办法记录的。

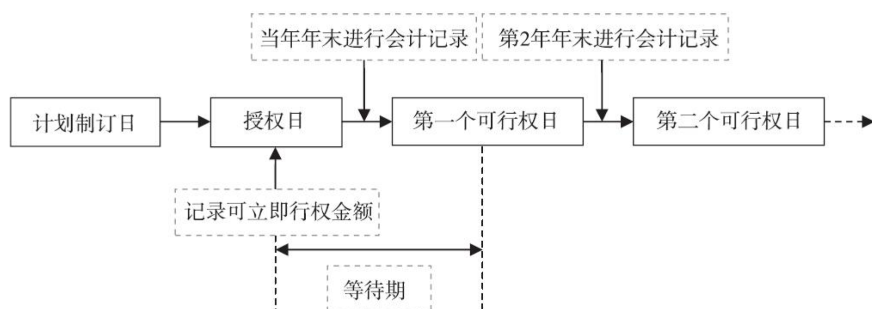


图10-4　股权激励计划的流程

接下来就是授权日，即股权激励计划得到批准的日期。在这个日期，股权激励计划有一些条款是可以立即行权的，对这些条款可以立即做出会计处理。但大多数情况下，股权激励计划不是可以马上行权的，需要一个等待期。也正因为这个等待期的存在，股权激励计划最后能不能被执行，是不确定的，所以在授权日也不需要做任何会计处理。

接下来在股权激励计划的存续期间，如果公司是以回购股份的形式

来支付给员工，就需要在等待期每年的年末，按照股票在授权日的公允价值来记录工资的成本和费用。

※ ※ ※

以以岭药业为例（见图10-5），股权激励计划的草案公布日是2013年3月15日，直到2013年10月28日获得批准，在这期间是不需要做会计处理的。这个股权激励计划的存续期是3年，等待期为1年。于是第一个可行权日就是2014年10月28日。第一次需要进行会计处理的时间，不是2014年10月28日，而应该是2013年12月31日。在这一天要去估算可行权的股票数量，需要综合考虑公司完成业绩目标的可能性，以及到第一个行权日时的股价，从而估计员工愿不愿意去行权。



图10-5　以岭药业的股权激励计划流程

假设估计第一次员工会行权5万股股票，就需要按照授权，也就是按2013年10月28日这一天股票的公允价值乘以5万股来记录公司的成本费用。所谓公允价值[1]，可以理解为市场价格与行权价之差。假设那天的市场价格与行权价之差是20元，100（＝20×5）万元就是2013年10月28日至2014年10月27日这一个年度中因为股权激励而发生的工资成本费用，就需要将100万元分摊在2013年10月28日至2014年10月27日的这整个期间中：2013年的分摊比例为65/365，因为从10月28日至12月31日是65天；2014年的分摊比例为剩余的300/365。到2014年12月31日，也就是第二个年末还要估计第二个可行权日员工会行权的股票数

量，即还是用2013年10月28日这一天的市场价格与行权价之差来计算公允价值，计入公司的成本和费用，并且这个工资成本费用也要在2014年和2015年这两个会计年度进行分摊。到了2015年12月31日，还需要再做一笔类似的会计处理。

由上可见，股权激励计划的会计处理比较复杂。

[1] 也可使用期权定价模型计算。

10.3.2　企业所得税

由于股权激励计划，公司需要记录相应的工资费用，就会相应地减少利润，同时也会减少缴纳的企业所得税，但税法上扣除工资费用的规定与会计上有所区别。对于那些可以立即执行的股权激励计划，公司可根据实际行权时股票的公允价格和员工实际支付价格的差额，以及行权的股票数量，来计算当年上市公司工资薪金的支出。举个例子，比如行权日股价是20元，员工支付的行权价格是12元，差价即为8元。如果一共授予员工10万股的股票，就相当于公司给员工支付了80万元的薪酬。这80万元允许作为薪酬的成本费用抵减所得税。

对于有等待期的股权激励计划，会计会在每年年末都记录工资费用，但税法上规定必须等到实际行权时，才能按照股票公允价格和行权价格的差额，以及行权股票的数量来计算当年上市公司的工资薪金支出。所以，不管有无等待期，税法上记录工资费用的时间都是行权日期，记录的金额都是股票的收盘价和行权价的差额，再乘以行权的股票数量。

以上都是对于上市公司的规定，对于非上市公司而言，可参照此规定来执行。

10.3.3　个人所得税

既然股权激励是支付给员工的一种薪酬，自然也会涉及员工的个人所得税问题。然而，这种薪酬方式又不同于工资性薪酬，工资性薪酬除了免税的“五险一金”外，都是按照工资薪金所得来缴纳个人所得税的，且公司应履行代扣代缴这部分个人所得税的义务。股权激励计划中的个人所得税相对复杂，我们接下来详细分析。

首先是交个人所得税的时间。对于上市公司而言，税法规定在股权激励计划行权日之后的12个月内缴纳个人所得税，即有12个月的宽限期。对于非上市公司而言，计算的时间不是从行权日算起，而是从股份转让时开始计算，如果不发生股份转让，就不需要缴纳个人所得税，新三板的公司也是依据非上市公司的规定。

其次是交个人所得税的比率。上市公司的股权激励计划所获得的薪酬使用的是工资薪金所得的超额累进税率（见表10-1），从5%开始，每增加一定的数额就增加一档税率，最高税率可达45%。对于非上市公司，因为是在股份转让时才需要缴纳个人所得税，所以按照财产转让来计算个人所得税，税率是20%。如果股权激励计划涉及的薪酬水平比较高，非上市公司20%的税率就更为划算。

表10-1　个人所得税税率表

级数	含税级距	税率 (%)	速算扣除数
1	不超过 1500 元的	3	0
2	超过 1500 元至 4500 元的部分	10	105
3	超过 4500 元至 9000 元的部分	20	555
4	超过 9000 元至 35 000 元的部分	25	1005
5	超过 35 000 元至 55 000 元的部分	30	2755
6	超过 55 000 元至 80 000 元的部分	35	5505
7	超过 80 000 元的部分	45	13 505

小结

1.股权激励主要有两种形式：股票期权和限制性股票。用作激励的股票一般有两种来源：发行的新股和从二级市场回购的股票。

2.以以岭药业和华为公司为例介绍了股权激励的实施过程及对公司的帮助。

3.股权激励减少了公司的现金支付，但不会减少工资费用的总额。由于股权激励是分期记录的，所以还是可以减缓对利润的冲击。

4.股权激励的会计记录可能发生在行权日之前，而税法允许扣除工资费用的时间为实际行权日。

思考题

提问：在采用股权激励计划时，公司是否会有操纵利润的动机？

回答：股权激励是指公司和员工事先约定一个行权价，当员工达到了一定的业绩水平后，就可以按照事先约定的价格来购买公司的股票。这很容易让人想到企业高管有利润操纵的动机。

首先，可能为了达到业绩标准而操纵利润。因为如果不达到业绩标准，事先约定的行权价格就作废了。所以最好在股权激励等待期中把利润做高。除此之外，行权价格越低，对于被激励的高管来说越有利。但是行权价格是有规定的，对于上市公司而言，此价格是以发布股权激励计划之前的一段时间内的市场价格来确定的。那么高管就有动机在宣布股权激励计划之前把这个价格压低，有的公司可能会发布坏消息，股票市场就会做出消极的反应，有的公司会等待一个股价相对较低的时间去宣布股权激励计划，也有的公司会通过压低前期利润来压低股票价格。

其次，还有一种原因会导致利润操纵的行为。在实施股权激励计划之后，股权激励的相应成本也会体现在工资费用当中，为了减少实施股权激励计划之后记录的工资费用，抬高利润，公司也可能会产生利润操纵的动机。具体的做法可以是在两个不同的会计期间去影响工资费用的分摊，或者也有公司通过改变股票公允价值的计价方法，来实现对利润的操纵。

第6篇　弄潮资本市场，助你如虎添翼

11　企业不可承受之“重”：固定资产

固定资产是企业最简单的投资，却是企业的一项重要资产，它看起来实实在在，但也可能变成一堆废铜烂铁。本章我们来看看企业如何购买“大件”，又该如何管理“大件”，让它占用更少的资金，发挥更大的效益，同时降低持有的风险。

11.1　企业的投资

11.1.1　投资的类型

1.对内投资

企业的投资分为对内投资和对外投资（见图11-1）。对内投资是指企业在自身法律边界之内的投资，也就是对自己公司内的投资，没有投到其他公司去。这样的投资通常会形成固定资产或无形资产，固定资产比较常见，比如房子、汽车、电脑、家具等；无形资产大家也不陌生，比如商标、专利、专有技术、版权、特许经营权等；还有一类大家可能不太熟悉的，比如商誉，它也是一种无形资产，在中国，土地使用权也是无形资产。

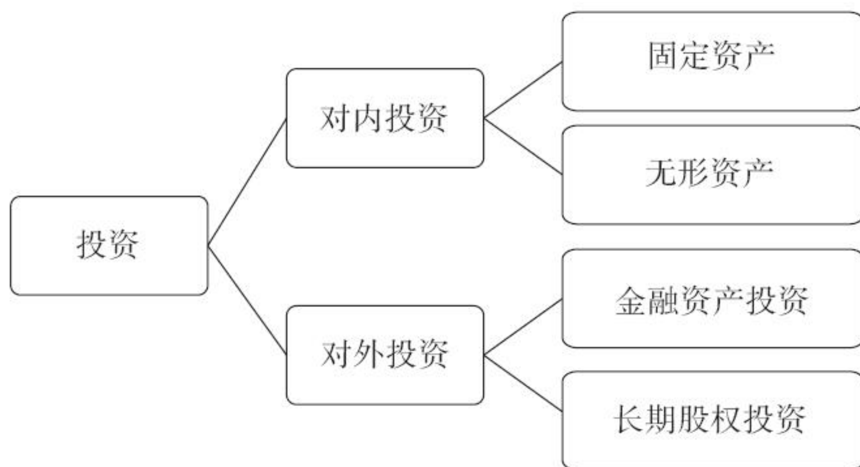


图11-1　企业投资的类型

2.对外投资

对外投资是指超出企业法律边界的投资，就是指投资到其他的公司

了。对外投资可以包括不同的类型，比如金融资产投资，最常见的就是购买其他公司的股票、债券等，这些金融资产在会计上的主要特点就是必须按照公允价值[1]计价。所谓按照公允价值计价，简单地理解，就是按照金融资产当前的市场价格来计价，而其他大部分资产都是按照购买时的价格来计价的。

金融资产投资可以是股权类的投资，比如购买上市公司股票，或者购买基金、期权等金融资产。会计上我们把金融资产又分为以公允价值计量，并且公允价值变动计入当期损益的金融资产，和以公允价值计量，并且公允价值变动计入其他综合收益的金融资产，它们的共同之处就是都需要按照当前的市场价格来计价；它们的不同在于，以公允价值计量，并且公允价值变动计入当期损益的金融资产的价格波动会直接反映在利润中，而以公允价值计量，并且公允价值变动计入其他综合收益的金融资产的价格波动只影响资产的价值，却不影响利润。另一类金融资产是债权类的，比如购买其他公司发行的债券，或者政府、国家发行的债券，会计上我们称其为以摊余成本计量的金融资产，这类金融资产的计量比较简单，通常按照购买时的价格来记录（分类见图11-2）。

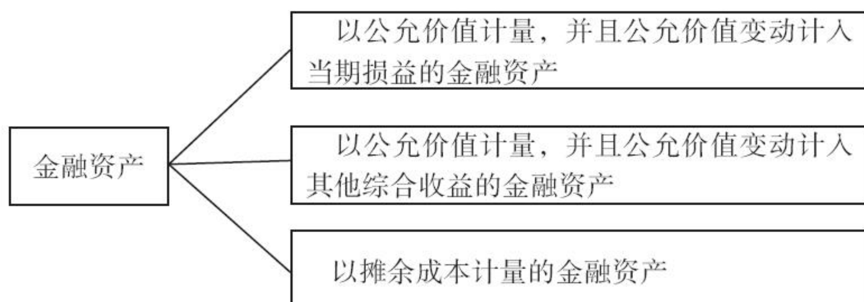


图11-2　金融资产的类型

※　※　※

以上介绍的金融资产通常都是短期持有的，还有一类长期持有的投资，称为长期股权投资，比如对子公司的投资或者是参股的联营、合营企业。股权投资又分成两种不同的类型，分别按照控制权的大小来界定。

第一类是有控制权的长期股权投资，即通常所说的控股。一般按照50%以上的股权比例来界定是不是拥有控制权，但这并非唯一标准，关键看在董事会或股东大会上是否有重大事项的控制权。比如第一大股东只持有30%的股份，但其他股东持有股份都很少，第二大股东持股比例也不超过5%，这时第一大股东在董事会和股东大会上可能拥有真正的控制权。有的公司可能会在表决权方面有一些特殊的安排，比如虽然都是持有一股，但在进行表决时的投票权是不一样的，有的股东拥有比其他人更多的权利，就是所谓的同股不同权。这种做法在有些国家和地区是不允许的，比如阿里巴巴曾在我国香港上市，后来就因为同股不同权，不满足香港联交所的要求，于是从香港联交所退市，去美国纳斯达克上市。阿里巴巴之所以不采取同股同权，就是因为它有一个28人的委员会，这个委员会是由包括马云在内的创始人团队和核心管理层组成的，具有一定的超越其他股东的权利。其中最重要的权利就是他们具有选择董事会成员的权利，虽然他们不是直接指定董事会成员，但如果他们推荐的董事会成员没有得到批准，他们有权重新选择其他他们认为合适的董事会成员，直到被批准为止。所以，从本质上看，他们是拥有对董事会的控制权的。

第二类是没有控制权但能够施加重大影响的，也就是通常所说的参股，一般按照20%～50%的持股比例来界定。参股情况下，我们将被投资企业视为投资企业的一部分，按照被投资企业的盈亏状况和持股比例来记录投资企业的收益或损失。

还有一种股权投资连重大影响也算不上，虽然也是参股，但通常小于20%的持股比例。这种投资只是持有了一部分股份，按现行会计准则被归入金融资产。

※　※　※

另外，还有一类比较特殊的对外投资——兼并收购，这是资本市场的热门话题。买一家公司和买其他任何东西一样，在完成购买的当天需要进行会计处理，叫作收购日的会计处理。具体的会计处理方法，要看收购方和被收购方之间有没有间接的股权关系。除此之外，有时还可能是反向收购，即大家熟悉的借壳上市，这时的会计处理会变得更加复杂。

[1] 公允价值的具体概念将在第13章详细介绍。

11.1.2　流动资产和长期资产

在前面的章节中，我们讨论过很多资产项目，比如现金、应收账款、预付账款、存货，它们有一个共同的名字——流动资产。与这些相对的，接下来要讨论的都属于长期资产。那么，流动资产和长期资产的关系如何呢？

举个例子，存货属于流动资产，典型的代表就是原材料，而固定资产可能包括房子、汽车、设备等。无论是原材料还是生产设备，都是一家企业生产产品必不可少的条件。

企业的业务是在不断重复着一个从现金到现金周而复始的循环过程。企业买进原材料，很快就会将它转化成产品，再把产品卖掉，获得收款的权利，把货款回收从而变成现金。由此可见，原材料变成现金的时间较短。

而生产设备是通过磨损自己生产出产品的。在此过程中，它的一部分价值会转化为产品，把产品卖掉，回收货款变成现金。但是，生产设备是一项长期使用的资产，在每一个从现金到现金的循环中，它只是把一部分价值变成了现金，还需要经过若干个循环才能把全部价值变成现金。

所以，能在一个循环中变成钱的资产就是流动资产，需要若干个循环才能全部变成钱的资产就是长期资产。

11.2　固定资产

11.2.1　什么是固定资产

固定资产在日常生活中很常见，比如房屋建筑，但它可以有不同的用途，可以用作厂房，可以作为销售场所，也可以作为办公楼。无论具体用途如何，我们都称其为房屋建筑类固定资产。比如汽车、轮船、飞机，都属于运输工具类固定资产。比如机械、电子设备也是固定资产。但那些可使用寿命长，但单位价值低的物品，如U盘，就不能被称为固定资产。至于最低价值到底是多少，并没有标准答案，常见的是以2000元为标准，高于2000元的，叫作固定资产，否则就认为它是低值易耗品。但是这个标准不是固定的，企业可以根据自身情况来确定标准。

※　※　※

固定资产占总资产的比重，行业之间差异很大（见图11-3）。比如房地产上市公司中，固定资产占总资产比重的平均水平是3%，数字较小，这说明房地产行业属于轻资产行业。房地产公司不需要亲自建造房屋，所以不需要持有建造设备，它主要从事项目的策划、销售以及后续服务等，不需要重资产投入。

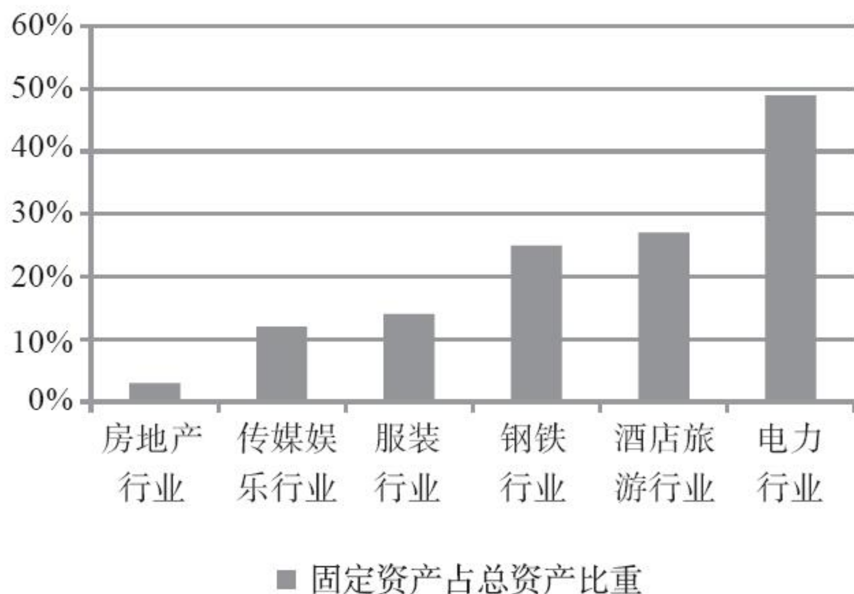


图11-3　不同行业上市公司固定资产占总资产比重的比较

传媒娱乐行业也是轻资产行业，它不需要大量的设备投入，它的设备中单价较高的主要是摄像机，但投入总额并不很大，与房地产行业相比要重一些。传媒娱乐行业上市公司中，固定资产占总资产比重的平均水平是12%，可能比我们想象的还要高一些。

与传媒娱乐行业相类似的是服装行业，它需要一定的设备投入，比如专业的缝纫机，有时还会有一些自动化程度很高的服装生产线，它们的单价相当高。服装行业上市企业中，固定资产占总资产比重的平均水平是14%，与传媒娱乐行业接近。

我们通常认为钢铁行业属于重资产行业，事实也的确如此。钢铁行业上市公司中，固定资产占总资产比重的平均水平是25%，这可能比我们想象的稍微低一些，因为钢铁行业有大量的固定资产投入，比如高炉的价值就很高。

与钢铁行业类似的是酒店旅游行业，该行业上市公司固定资产占总资产比重的平均水平是27%。酒店旅游行业的固定资产投入主要是酒店大楼、客房，旅游公司可能还有车辆投入，甚至一些旅游景点本身也是一项固定资产投入。

其实，还有比以上所述行业资产重得多的行业，比如电力行业。我国电力行业上市公司固定资产占总资产比重的平均水平达到了49%，近一半的资产都是固定资产，可见电力企业发电需要大量的设备投入。

11.2.2　重资产对企业的影响

首先是对成本的影响。会计上用折旧来记录固定资产在使用过程中的损耗，生产设备和厂房的折旧属于生产成本，销售场所的折旧属于销售费用，办公楼的折旧属于管理费用。

折旧从性质上看属于固定成本，即总量不随产量的变化而变化：只要设备在生产能力范围之内，不管是满负荷运转、发挥50%的产能，还是停工闲置，折旧的金额都是一样的。由此可见，产量越大，每个产品分摊的成本就越低，这就是所谓的规模经济性。所有固定成本较高的行业都具有规模经济性，重资产行业可以通过扩大产量来达到降低成本的目的。

重资产的另外一个影响就是会占用企业大量的资金。固定资产资金数额较大，就意味着回收期也较长，而且重资产行业的流动性较差，容易引发财务危机。

11.2.3　固定资产投资的决策机制

固定资产投资往往是金额较大、占用资金周期较长的投资项目，所以在企业内部的决策过程比较复杂。企业会在投资前期进行可行性分析，其中经济可行性是重要的组成部分。经济是否可行，其主要依据就是这个项目的净现值是否大于零，即收益是否大于成本。如果净现值大于零，说明收益大于成本，那么项目可行；如果净现值小于零，说明收益不能弥补成本，那么项目就不可行。

投资一个项目，它的成本当前就需要支付，而收益通常只能在未来获得。比如现在投入1000万元成本，在未来的5年中，每年可以获得300万元的回报，这就是一个典型的项目投资决策案例。如果仅仅用5年的回报总额扣除当下的成本，那么计算还比较简单，但仔细一想，其实这个问题还有更复杂的一层，就是不同时间点获得的钱，它的价值是不相等的。越早获得的钱就越值钱，比如今年收获了100元，如果马上拿去投资，到明年就可能获得110元。由此我们认为，今年的100元和明年的110元的价值是相等的，这个差额10元在会计中被称为资金的时间价值。

所以，不同时间点获得的收益，不能够简单地相加，需要折算成同一个时间点的钱才能够进行加减。把不同时间点上的钱折算成现在的钱，当前的货币价值就叫作未来收益的现值（见图11-4）。

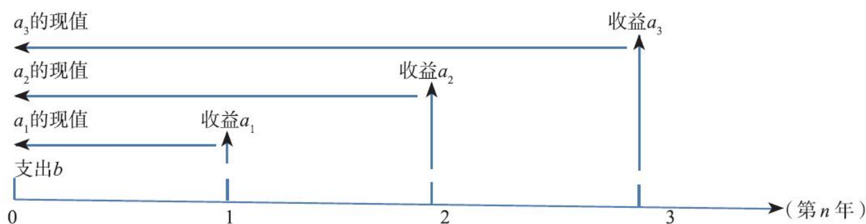


图11-4　未来收益的现值

如果用所有未来收益的现值之和减去当前就需要支付的成本（a_1的现值＋a_2的现值＋a_3的现值-支出b），所得的差额就叫净现值。净现值大于零，就表示收益大于成本。

公司在进行投资项目决策时，需要估计该项目开始之后增加的收益和成本。注意“增加”二字，是指我们并不是去计算企业整体的收益和成本，而是这个项目所引起的收益和成本的变化。将每一项收益和成本的变化都计算出来之后，相减得到每一期的净收益，然后折算成当前的货币价值，加总后减去当前需要支付的成本，就可以得到净现值（举例见表11-1）。

表11-1　投资决策时净现值的计算举例　（单位：元）

项　目	第 0 期（当前）投入成本	第 1 期	第 2 期	第 3 期
增加的收入	0	700	700	700
增加的支出	500	400	400	400
净收益	–500	300	300	300
折算成当前的货币价值	–500	$300/(1+10\%) \approx 273$	$300/(1+10\%)^2 \approx 248$	$300/(1+10\%)^3 \approx 225$
净现值	–500+273+248+225=246			

注：假设折算系数为10%。

以上逻辑看似简单，在实际操作中却很复杂。首先，新增的收益和成本都需要对每一个细节进行详细估计才能得到。其次，把未来的钱折算成现在的钱，需要使用折算系数，我们称其为贴现率。贴现率没有标准的答案，需要根据企业和项目的具体情况来测算和估计。一般来说，风险高的项目折算时打的折扣大，风险小的项目折算时打的折扣小。最后，所有未来的资金流都是估计值，可能会有误差，如果估计得乐观，项目就可行，估计得悲观，项目就不可行。

由于以上因素，企业在做可行性分析时，即便计算出项目的净现值大于零，也不能保证项目就一定赚钱。净现值只是辅助决策的工具，而不能成为我们判断项目是否可行的决定性依据。投资决策有科学的成分，也有相当大的艺术的成分。

11.3 将重资产变轻

对于重资产行业，可能有1/4以上的资产都是固定资产，甚至有的行业超过1/2的资金都是被固定资产占用的。我们有可能让它变轻一些吗？有没有什么办法可以减少这些资金的占用？

租赁就是一个可行的办法。因为租金不是一次性支付，而是分期支付的。不过，用租赁来减少资金占用并没有那么简单，我们具体看一看租赁过程中有哪些需要考虑的问题。

11.3.1　租赁与购买的区别

最直观的感受是，购买通常都是一次性付款，而租赁是分期付款的。但细想一下，现在买东西也可以分期付款，所以是一次性支付还是分期支付，并不是租赁和购买的本质区别。

要想了解租赁和购买的真正区别，我们就需要从会计的角度来看一看租赁的整个流程。在会计上，购买资产通常会记录在固定资产科目中，如果是用银行存款来支付的，那么同时还会减少银行存款这项资产。通常情况下，固定资产投资的金额较大，企业可能一时拿不出那么一大笔钱，或者它觉得全部用自己的钱购买不合算，所以它可能会去借钱，比如通过银行贷款来支持这个固定资产投资项目。如果是这样，我们一方面需要增加固定资产科目的数额，另一方面需要增加短期或长期借款这个负债项目的数额，也就指会计上会同时增加资产和负债这两个项目。

※　※　※

租赁的会计处理就更为复杂了，作为承租方，签订租赁合同之后，需要根据合同条款来界定租赁的类型。租赁可分成两类：一类是经营性租赁，另一类是融资性租赁（见图11-5）。

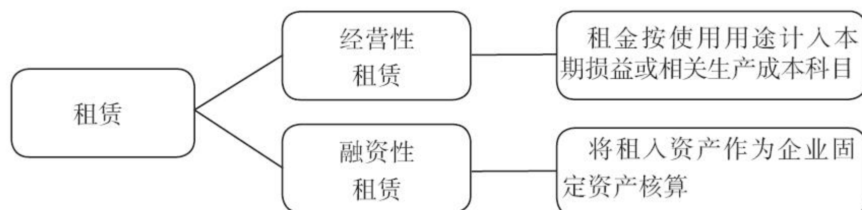


图11-5　租赁的类型

我们通常所理解的租赁是经营性租赁，就是指我们并不拥有这项资产，只是通过支付使用费来获得资产的使用权。而融资性租赁则不一样，会计上认为融资性租赁的本质就是分期付款购买一项资产，所以它其实是获得了资产的所有权，而支付的租金实际上是在偿还购买资产时所欠的债务。

那么，如何区分经营性租赁和融资性租赁呢？

一般而言，或是租期很长，比如一项资产的预计可使用寿命是10年，结果这家公司租了8年；或是金额很大，比如购买这项资产的市场价值是100万元，结果租赁花费了90万元；或是双方事先有约定租赁期满后，这项资产归承租方所有。值得注意的是，以上三个条件满足任何一个就可以认定为融资租赁，其本质就是分期付款来购买资产。因此在签订租赁合同时，需要像购买资产一样去确认一项固定资产，同时要把租赁合同约定的租金全额确认为一项负债，这项负债在会计上叫作长期应付款。融资性租赁既要记录相应的固定资产，也要记录相应的负债。

经营性租赁，公司只获得了资产的使用权，所以是不记录固定资产的，同时也不记录负债，只在支付租金时记入相应的费用中。如果租的是厂房、设备，就计入生产成本；如果租的是营业场所，就计入销售费用；如果租的是办公楼，那就计入管理费用。由上可见，经营性租赁其实是一种表外业务，不在报表上记录相应的资产，也不在报表上记录相应的负债。

※ ※ ※

这有一个很有趣的问题，就是企业完全可以通过合约的调整，把一个融资性租赁变成两个经营性租赁，但其经济实质并没有改变。比如航空公司可以购买飞机，也可以租用飞机。按照现行的会计准则，这项租

赁既可以安排成经营性租赁，也可以安排成融资性租赁。如果这家航空公司不想记录相应的资产和负债，就可以把原来计划租10年的飞机，变成只租5年，等到租赁期满之后，再重新租一架飞机。像航空公司，只要经营就势必要租飞机或买飞机，至于租赁期到底是10年还是5年并未改变它经济行为的本质。所以本质上看，经营性租赁和融资性租赁并没有那么大的差异，而会计处理却可能差异很大。但是2019年1月1日起实施了新的《企业会计准则第21号——租赁》，在新准则下，不再有经营性租赁，只有短期租赁或小金额租赁，仍可参照原来经营性租赁的会计处理方法，其他租赁都要以融资租赁记录。只是新准则于2021年1月1日起才在所有企业全面执行。

11.3.2　租赁是否比购买更合算

租赁行为的本质是分期付款购买资产，它可以减少资金的占用，使资金的灵活性更强。同时我们也需要知道，租赁并不一定就比购买更合算。所谓合算，就是更省钱或者更赚钱。

租赁公司借钱给企业投资固定资产。既然借钱给企业，就一定会收利息，而且租赁公司收的利息一般比银行贷款要高。如果这项利息费用大于借钱赚来的收益，租赁就不合算了。如果租赁在财务上是合算的，可是固定资产已经购置进来了，我们还有办法把投入到固定资产中的钱腾出来做其他的事。这时就可以使用售后租回业务，也就是找一家租赁公司，把固定资产卖给它，然后再从它那里租回这项固定资产。在这一过程中，资产并没有发生任何物理上的改变，不需要把这项资产拆卸、运送给租赁公司，只是一种财务上的安排，是一种常见的把资产由重变轻的方式。

思考题

提问：经营性租赁和融资性租赁对于企业的总资产周转率和净利润率会有什么不同的影响？

回答：在经营性租赁的情况下，我们既不记录固定资产，也不记录负债，因此资产和负债就都会比较少。但不论是经营性租赁还是融资性租赁，都不会影响公司的收入。

总资产周转率＝总收入/总资产

在经营性租赁的情况之下，因为收入没变，但是资产较少，所以总资产周转率就较高。

在利润方面，经营性租赁将租金作为费用，而融资性租赁更为复杂。它一方面要记录相应的固定资产，而固定资产折旧会减少利润；另一方面因为计入负债，所以支付租金被认为是还债的行为，既然是还债，就有一部分算作偿还本金，还有一部分算作偿还利息，利息部分属于公司的财务费用。因此，融资性租赁的利润会比较低。

净利润率＝净利润/收入总额×100%

两种租赁方式下，收入一样，但融资性租赁的利润较低，所以净利润率较低。

融资性租赁下，总资产周转率和净利润率都会比经营性租赁的要低，所以它的报表是比较“不好看”的。

11.4 初识折旧

11.4.1 什么是折旧

固定资产的价值在使用过程中会发生减损，会计上对这个减值进行估计，并且把它记录下来，这就是折旧。折旧是权责发生制一个非常典型的体现，计提出来的折旧并不需要实际付钱给谁，只是会计上记录的一项成本或费用。

折旧较多的企业会出现现金流大于利润的情况，因为折旧只减少利润，但不减少现金流。所以折旧多的企业通常现金流不错，相比之下利润却不高。根据复式记账的原则，折旧一方面要体现在固定资产价值的减少上，另一方面则要体现在成本或费用上。

11.4.2 哪些固定资产要计提折旧

是不是所有的固定资产都要计提折旧呢？其实不然。企业自行建造的固定资产，比如自行建造的厂房、办公楼，或自制自用的机器、设备等，我们称其为自建固定资产。没有完工、尚在建设的自建固定资产，属于固定资产里的一个细分科目，叫在建工程。因为还没有建成，谈不上减损，所以在建工程在建设期间是不提折旧的，它只有在完工之后转入固定资产科目，才开始提折旧。这里的完工指的是达到预计可使用条件，而不是指竣工决算，因为现实条件下的种种限制可能会造成正式竣工决算迁延很长时间，有的甚至于达到几年、十几年。

不提折旧的固定资产，还包括投资性房地产。所谓投资性房地产，是指那些不是企业自用，也不作为产品的房屋建筑和土地使用权。比如自用的厂房、办公楼，都属于自用的房地产；比如房地产公司准备作为产品售卖的房子，属于产品；只有那些自己不用也不是产品，只是用来出租给他人获利，或者持有待售的房屋才是投资性房地产。

投资性房地产应当按照成本，即购买时的价格来进行初始计量。后续计量也应当采用成本模式，即以历史成本来计价。在市场价格可以可靠获取时，可以按照当前的市场价格来记录，会计上称为公允价值。之所以可按公允价值计量，是因为房地产市场是一个比较活跃的市场，很容易找到一个客观的现行市价。所谓的公允价值计价，就是指每年年底做报表时，都要根据该房屋所在地域的价格水平来估算它的市场价值，然后把资产的价值调整成按市价估算的公允价值。公允价值的上涨或者下跌，同时也会体现在利润表中，记入公允价值变动损益科目。这个收益可以是正的，也可以是负的。

投资性房地产在持有期间不需要计提折旧，而是在每年年末计算公允价值，将公允价值和上一年年末的账面价值之间的差额记入公允价值变动损益科目。

一般来说，除了上面两类固定资产之外的其他固定资产，都要提折旧。比如记入固定资产的生产性生物资产，像养鸡场专门用来生产鸡蛋的母鸡，会有使用寿命，也要提折旧。对于融资租入的固定资产，因为视同企业分期付款购买的，企业获得了资产的所有权，所以同样需要提折旧。

11.4.3　折旧计提的时点

如果是购进的固定资产，就从买进来的下个月开始提折旧，哪怕是本月1日买的，本月也不提折旧。如果是自建的固定资产，就于在建工程完工转入固定资产之后的下个月开始计提折旧。

当固定资产被终止确认，从终止确认的下个月开始停止计提折旧，当月还是需要计提。固定资产终止确认的方式可以有很多种：出售、抵债、与他人交换，甚至是报废。

如果固定资产的折旧已经全部提完，即固定资产的账面价值等于预计净残值（净残值也可以为零），也不再需要提折旧。

11.5　折旧的年限和折旧的计提方法

11.5.1　直线法

计提折旧通常有三种方法：直线法、加速法和工作量法，其中最常用的方法是直线法，就是按照固定资产的使用年限来平均分配折旧数额。具体的计算是用固定资产在购买时所支付的实际价款（称为原值），减去固定资产最终报废时所预计的残值，就得到了折旧的数额，再按照估计的使用年限来均摊这个折旧的数额，于是得到了每期的折旧金额。

每期的折旧金额＝（原值-残值）/使用年限

以上公式中有两项需要估计：一个是最后的残值，另一个就是使用年限。比如一项10万元的固定资产，如果预计残值是5000元，估计使用的寿命是10年，那么：

总折旧额＝100000-5000＝95000（元）

每年的折旧额＝95000/10＝9500（元）

每月的折旧额＝9500/12＝792（元）

11.5.2　折旧年限

由上述公式我们可以看出，残值和预计使用年限对折旧计提的影响是很大的。税法对折旧年限有最低限度的要求，比如税法规定，房屋建筑类固定资产的折旧年限不能低于20年；生产经营相关的工具、器具不能低于5年；飞机、火车、轮船之外的运输设备，比如汽车，折旧年限不能低于4年；电子设备，比如电脑之类，折旧年限不能低于3年。这只是一个非常粗略的原则，实际上还有很多细则，在此就不一一赘述了，有兴趣的读者可以详参税法的相关规定条款。

另外，这里的折旧年限其实只是一个最短年限，而税法对最长年限是没有规定的，实际中企业使用的具体折旧年限差异可以很大。这一点对于重资产行业的影响可能格外大，因为重资产行业折旧的数额大，所以折旧年限的确定对公司的利润会产生很大的影响。



我们先来介绍一个概念，叫平均折旧年限。在一家公司披露的会计报表中，与固定资产相关的项目通常有这样几个：第一个是原值，就是购置或自建固定资产时花的钱；第二个是折旧，就是当年公司所有固定资产计提的折旧总额；第三个是累计折旧，指若干年累计下来计提的折旧总金额。

如果我们用原值去除以折旧，也就是说用最初购买的固定资产总金额除以一年计提的折旧数额，得到的数字就是平均折旧年限。由于公司每年计提的折旧数不可能是完全相等的，所以所得的只是一个折旧年限的平均值。

实际上，公司的固定资产会有不同的类别，有房屋建筑物，也有机器设备，有运输工具，还有办公设备、电子设备等。而各个类别的固定资产，折旧年限肯定是不一样的，所以我们计算出来的平均折旧年限，反映了各类固定资产折旧情况的最后的总平均数。在固定资产结构相似的情况下，比如同一行业的公司，平均折旧年限的差异主要是由公司实际的折旧政策差异引起的。所以，这个指标可以用来衡量同一个行业公司的折旧政策的激进程度。

折旧年限越短，说明公司想越快把折旧提完，这样公司的成本费用就会计得较多，利润就会较少。相反，折旧年限越长，利润就会越高。所谓的激进折旧政策就是指折旧年限定得很长，利润就会比较好看。

※　※　※

以电力行业为例，该行业近50%的资产都是固定资产，是一个非常典型的重资产行业。比如闽东电力，它的固定资产原值一共是28亿元，在2016年计提了1亿元的折旧，所以如果按2016年的数据来计算的话，它的平均折旧年限是28年。同样是水力发电公司的三峡水利，它的固定资产原值是37亿元，当年计提的折旧是1.3亿元，这样算下来，平均折旧年限也是28年。乐山电力的平均折旧年限是27年，而闽江水电的固定资产原值一共是20亿元，2016年计提的折旧是1亿元，它的平均折旧年限是20年，明显要比刚才的27年或28年短。桂东电力的固定资产原值是50亿元，2016年计提的折旧是1.5亿元，它的平均折旧年限则是33年。这5家虽然都是以水力发电为主的电力公司，但它们平均折旧年限的差异还是很大的（见图11-6）。

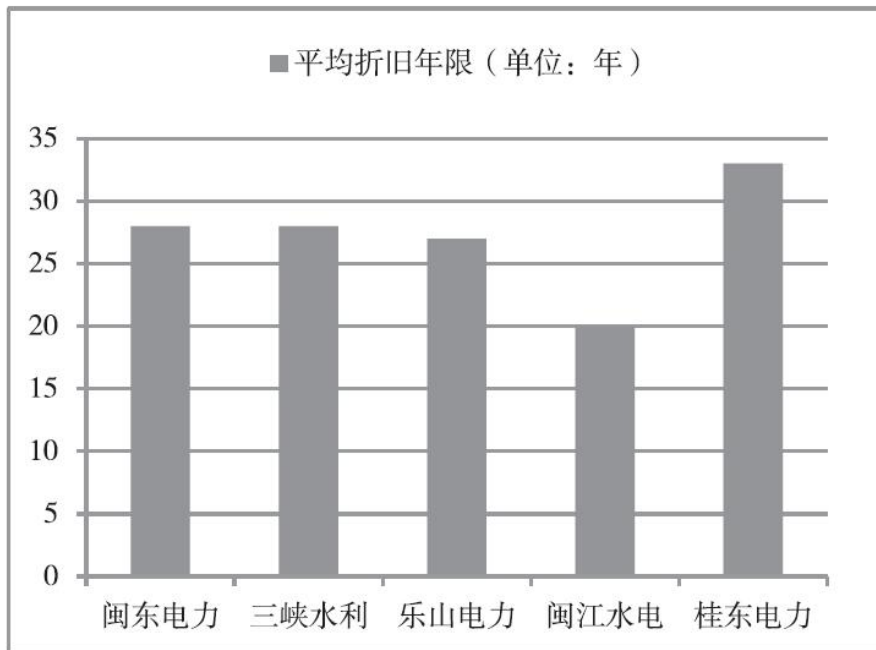


图11-6　5家电力公司的平均折旧年限对比

桂东电力一年的利润是2.4亿元，折旧是1.5亿元；闽江水电一年的利润是1.6亿元，折旧是1亿元；三峡水利一年的利润是2.2亿元，折旧是1.3亿元。可以看到，折旧对利润的影响非常大，折旧波动10%～20%，利润可能就会增长或下降10%左右。

11.5.3 加速折旧法和工作量法

直线法并非唯一的折旧方法，企业还可以采用加速折旧法，就是在固定资产刚开始使用时计提较多的折旧，之后再逐渐减少。因为这种方法与直线法相比，会在开始使用的年份记录较多的成本费用而减少利润，在后续记录的利润逐渐增加，相当于把利润推迟记录了，也就推迟了所得税的缴纳，故而税法上是不允许采用的。

另一种方法叫工作量法，也就是用每年完成的工作量占总工作量的比重来计提折旧。比如高速公路公司就会采用工作量法计提折旧。假设一段高速公路的造价是20亿元，预计使用寿命内的总车流量有1000万辆。如果当年行驶的车流量是80万辆，那么：

当年计提折旧的比例＝80/1000＝8%

当年计提的折旧数额＝20×8%＝1.6（亿元）

工作量法表面上看起来是最能真实记录固定资产的损耗程度的，但这可能是一个误区，因为这个结论依赖于一个条件，即对于总工作量的估计要比较准确。如果总工作量估计出现了较大的偏差，那么这种方法并不接近于真实的固定资产损耗过程。特别是如果市场环境发生了较大变化而导致原来估计的总工作量出现了较大改变时，这种偏差就会更大。

假设一条高速公路预计的总车流量是1000万辆，但后来因为开通了高铁，导致这条公路的车流量减少了一半，这时如果不调整折旧计提的方法，就相当于每年少提了一半的折旧。本来车辆减少，高速公路的收入就会减少，但是因为折旧也少了，所以高铁对高速公路利润的冲击反

而就被掩盖了。

折旧提得合理与否，完全取决于估计的准确性，如果估计不可靠，很难说哪种折旧方法更好。

11.6 固定资产持有期间的问题

11.6.1 固定资产减值

我们对固定资产的使用可能长达几年、十几年甚至几十年，在持有固定资产期间，除了计提折旧，还会遇到一些其他的问题。之前我们学习过，应收账款可能需要计提坏账准备，存货也可能需要计提跌价损失准备，这些都属于资产的减值，固定资产也会有减值的风险。

减值和折旧是两个不同的概念。折旧是在固定资产正常使用的情况下，因为物理原因而产生的各种损耗。而减值则是除了折旧之外的价值降低，造成减值的原因可能是技术进步导致的固定资产提前更新的需要，也可能是固定资产丢失或者意外毁损。与应收账款和存货的减值一样，企业每年年末在做报表时，都需要对每一个或者每一组固定资产进行减值测试。如果认为发生了减值，就要减少固定资产的价值，同时还要在利润表上记录资产减值损失。所以，固定资产的减值既会减少资产价值，又会降低利润水平。

有的企业会通过先过度计提应收账款的坏账或者存货跌价准备然后再转回的方式来调节利润，目的是让利润在不同年度之间进行重新分配。会计准则有明确的规定，长期资产的减值准备一旦计提就不得转回。固定资产属于长期资产，所以它的减值准备也不允许转回。会计准则对不同资产减值转回的规定不一样，主要是因为应收账款有可能出现预计无法收回，但后来又收回来的情况，存货现行价格也有可能发生现在下跌但后来又涨回来的情况。而对于固定资产这样的长期资产，它的减值可能是因为技术落后或者丢失损坏了，因技术落后而减值的固定资

产很难再恢复价值，固定资产这种大型资产一旦丢失也很难再找回，而且出于对企业利用会计准则调控利润的顾虑，会计准则要求长期资产减值计提之后不能转回。

但在会计准则中还有一句话叫作“出售和转让的情况除外”。就是说如果固定资产出售或者转让的价格超过了计提减值之后的固定资产的价值，那么事实上就相当于这个减值又被转回来了。比如有一项固定资产，账面原值是100万元，计提了20万元的减值准备，后来又按照100万元的价款卖掉了。可以看到，在计提减值的时候，公司的利润会减少20万元，固定资产的账面价值就变成80万元了，账面价值为80万元的资产按100万元卖掉，就会产生20万元的账面利润。

计提减值的年度对利润的影响：计提的减值准备-20万元。

出售资产的年度对利润的影响：售价100万元-账面价值80万元＝20万元。

这么看来，我们也不能排除一些企业在出售资产之前先过度计提减值来调节利润的可能性。

11.6.2　固定资产的改造、修理

在固定资产持有期间，我们很可能会对其进行改造，比如增加一个部件来实现更多的功能，这类改造往往是对固定资产功能的一种扩展，所以改造的支出在符合条件时应该记入固定资产的价值中。如果是对经营性租入的固定资产进行改造，那么改造的这部分会形成一项资产，但由于经营性固定资产并非企业所持有，改造部分不能够单独记为一项固定资产，所以通常将它记入长期待摊费用，然后再分期摊销。长期待摊费用也是一种长期资产。

固定资产在后续使用过程中还可能会损坏，但只要没有到报废的程度，就可以修理、维护、保养。比如汽车就需要定期维护，有时候还需要修理。像这一类修理、维护、保养并没有增加固定资产的功能，只是延长了它的使用寿命而已，所以这些支出不记入固定资产的价值，而是列作费用。

11.6.3　固定资产的处置

1.售卖

通常对处置的理解就是售卖，卖固定资产都会取得一笔收益，有时这笔收益可能还很大。售卖固定资产不一定是在报废时，也可以在报废之前，但没有一家企业的业务是去卖掉自己的固定资产，因为卖不了几天，公司就要关门了。所以，出售固定资产并不属于公司的营业活动，处置固定资产所产生的收入也不算营业收入，我们称其为营业外收入。而这个所谓的营业外收入不仅与营业活动无关，还具有不可持续性，因为固定资产只能卖一次。

2.出租

出租固定资产和出售固定资产，会计处理不一样。比如公司可以把出租闲置房屋作为一项营业活动，无论是不是企业的主营业务，都可以作为营业活动的一部分，而且出租是可以持续的，所以将固定资产出租产生的租金收入就属于营业收入。

由此可见，固定资产不同的处置方式所产生的收入类别是不一样的。

3.资产抵债

企业还可以用固定资产去抵债。比如一家公司，借了银行100万元，无力偿还，双方就协商用公司所有的一栋房产来抵债。这相当于把这栋房子给卖了，然后再拿卖的钱去还银行贷款，这种类型的交易我们称为债务重组。债务重组中可能出现一些额外的重组利得，比如欠银行

贷款100万元，但是房子的估价只有80万元，这就相当于仅用80万元的资产偿还了100万元的负债，公司赚了20万元，我们就将这20万元记入营业外收入中。有赚就可能会有赔，公司拿房子抵债也可能会出现亏损，比如拿150万元估值的房子去还100万元的债。但现实中一般不会出现这种情况，因为不能还债的公司通常也不会有特别值钱的资产，而且走到资产重组这一步，通常也意味着公司已经无力偿债，债权人最终是要承受一定损失的。

4.资产交换

固定资产还有一种处置方式，即拿自己的资产去和别人的资产交换，就好像原始时代的以物易物，这样的交易我们称为非货币性资产交换。对于这类交易，我们首先需要判断是否能够合理地确定参与置换资产的公允价值，也就是说如果现在就把标的资产拿到市场上售卖能卖得多少钱。如果我们最终能得到较为客观的公允价值，那么就以换出资产的公允价值来确定换入资产的入账价值。比如一家公司用自有的一栋房子和另外一家公司的生产线进行置换，这个房子的账面价值是1500万元，现在估值2000万元。因为现在房子和生产线是一个等价交换，所以我们就认为是用2000万元的价格买了生产线。所以买进来的这条生产线就按2000万元来入账。同时我们认为原来1500万元的房子现在按2000万元卖掉了，中间的差额500万元应作为公司的收益（见图11-7）。



图11-7　资产交换

当然，非货币性资产交换是一件比较复杂的事情，比如在资产交换

的同时可能还支付了一部分的现金，再比如交换时不能够合理地确定标的资产的公允价值等，如果出现了这些情况，会计上的处理就更复杂。读者如果对这些复杂的交换情况感兴趣，可以参看会计准则中关于非货币性资产交换准则的具体说明。

小结

1.企业的投资包括对内投资和对外投资。对内投资是指对公司内部的投资，通常会形成固定资产或无形资产；对外投资是指投资给其他的公司，包括股权投资和债权投资。

2.固定资产是指那些使用寿命长、单位价值高的物品。固定资产占总资产的比重，各行业之间差异很大，有的行业资产轻，有的行业资产重。

3.固定资产投资的基本原则是净现值大于零，即收益大于成本。但净现值只是辅助决策的工具，不能成为判断项目是否可行的决定性依据。因为投资决策有科学的成分，也有相当大的艺术的成分。

4.租赁是使资产变轻的一种方法，它又分为经营性租赁和融资性租赁。租赁行为的本质是分期付款购买资产，从而减少资金的占用，但如果租赁公司收取的利息高于企业用这笔钱可以赚取的收益，那么租赁就不合算了。

5.折旧是指会计上对固定资产价值在使用过程中减损的估计。折旧需要按月计提，在增加的次月开始计提，在处理的次月停止计提，但并非所有的固定资产都需要计提折旧，比如在建工程和投资性房地产。

6.折旧的方法有三种：直线法、加速折旧法和工作量法。折旧提得合理与否，完全取决于估计的准确性，如果估计不可靠，很难说哪种折旧方法更好。

7.固定资产同应收账款、存货一样，都可能发生减值，但固定资产的减值一旦计提就不得转回。

8.固定资产的处置通常包括出售、出租、抵债和资产交换。

思考题

提问：分析重资产行业时，在固定资产方面需要重点关注哪些问题？

回答：可主要关注以下这些问题。

首先是固定资产的取得方式。取得固定资产可以购买，也可以租赁，租赁又可以使用融资性租赁和经营性租赁。购买和融资性租赁在会计上的处理是相似的，但经营性租赁不同，经营性租赁不记录相应的资产，也不记录相应的负债，通常产生的利润要比融资性租赁高。这就意味着采用不同的方式取得固定资产时，财务数据会有不同的表现。

对于大量采用经营性租赁获得固定资产的企业，如果将它和同行的其他企业相比较，就需要考虑到这些差异。

其次是固定资产计提折旧的年限，如果平均折旧年限在两个同样是重资产行业的公司中存在较大的差异，就意味着两家公司的折旧政策有明显的差异。而重资产行业中，折旧的计提会直接对利润产生很大的影响，那么比较两家公司的利润水平就需要特别小心。

最后需要关注的是固定资产的折旧方法是否相同。这里不仅指折旧方法本身是直线法、加速法还是工作量法，还需要考虑在同样使用直线法时，预计的使用年限是否一样，在同样使用工作量法时，预计的总生产量是否差不多。如果这些估计存在着很大的差异，即便是相同的折旧方法，仍然会产生很大的数字差异，这也会使利润数据变得不可比。

12　我的不是我的，你的才是我的：无形资产

知识就是生产力，那些十分重要的知识产权很可能在我们的无形资产中无影无踪，我们投入的那些研发、广告、培训费用究竟去了哪里？来看看无形资产背后的有趣故事。

12.1 认识无形资产

12.1.1 什么是无形资产

顾名思义，无形资产就是企业所拥有的那些看不见、摸不着却会给企业带来利益资源流入的资产。这些权利一般都是基于合同或者法律存在的，比如根据法律的规定，企业申请获得一项专利，那么在一定时期内，企业就可以拥有对这个技术的独占权；或者基于合同约定，企业获得的版权、专利、专有技术、特许经营权、商标使用权等（见图12-1）。

商誉也是无形资产，不过它比较特殊，只有在收购其他企业时才会产生，是企业实际支付的收购价格超过被收购企业评估价值的部分，我们会在第15章中详细介绍。

在中国，还有一种特殊的无形资产——土地使用权。土地本来应该算是一种固定资产，但在中国没有任何组织或个人能够获得土地的所有权，最多只能拥有土地的使用权。当我们拥有的不是土地本身，而是在一定时间内对土地的使用权利时，它就不属于固定资产，而变成了一种无形资产。

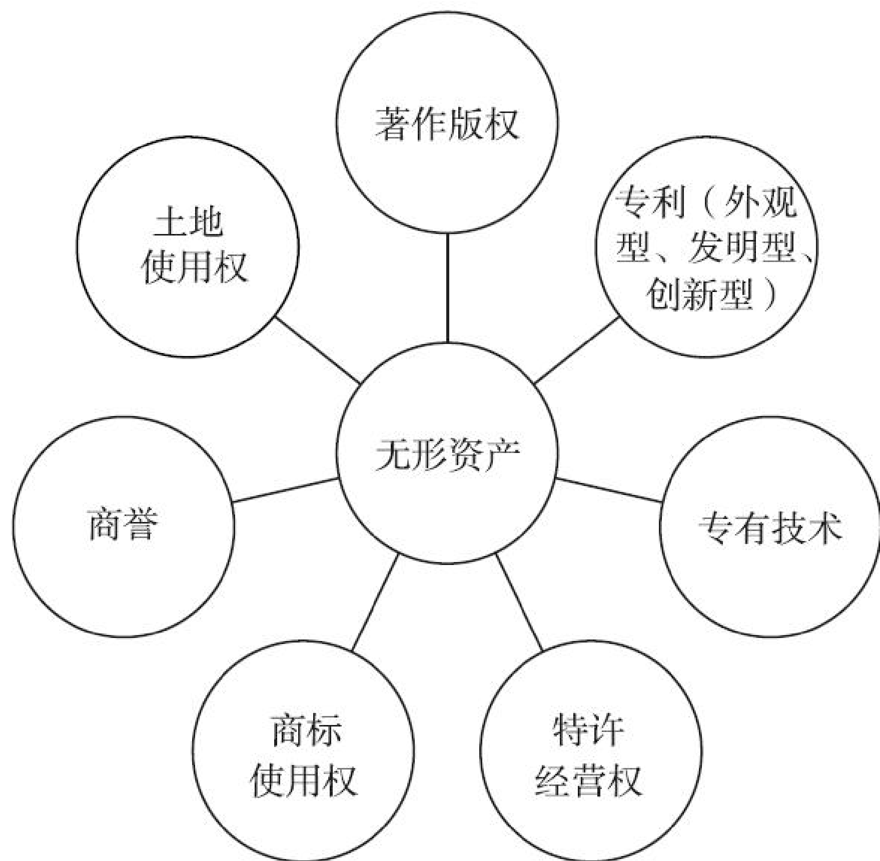


图12-1　无形资产的类型

12.1.2　无形资产的行业特征

一些会计项目会具有一定的行业特征，比如应收账款、应付账款、研发支出、管理费用、固定资产，无形资产也是如此。无形资产具有怎样的行业特征呢？

无形资产较多的行业，我们很容易想到高科技行业，它们通常有较多的研发支出和专业技术。传媒、出版行业有较多与著作版权相关的无形资产，软件行业则有较多与软件著作权相关的无形资产。

比如，长城动漫属于传媒行业，它的主营业务是动漫制作，其无形资产占总资产的比重达到了15%。15%可能看起来并没有多大，我们在上一章固定资产中介绍过，固定资产占总资产的比重可能达到近50%。但是固定资产通常需要花费大量的资金购买，而无形资产则属于软资产，通常不会有巨额的购置资金成本。能够达到总资产的15%，就已经是一个相当高的水平了（见图12-2）。

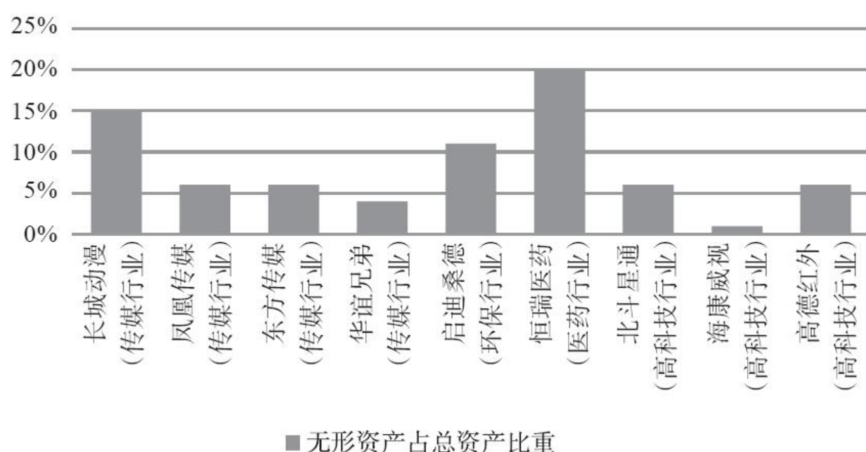


图12-2　不同行业公司无形资产占总资产比重的对比

再比如，启迪桑德，一家环保行业公司，它拥有较多的PPP、BOT项目带来的特许经营/使用权，其无形资产占总资产的比重为11%，也比较高。

在讨论研发支出时，我们介绍过有一些制药企业以自主研发为主，会有自主研制的专利药。如恒瑞医药，其无形资产占总资产的比重为20%。

有时，我们会发现一些高科技企业的无形资产并没有想象中那么多。

比如北斗星通，一家做卫星导航的企业，它虽然有较多的技术投入，但是无形资产占总资产的比重只有6%，这相对于很多其他行业的公司比例较高，但与我们在上文中提到的那几家公司相比，比例还是比较低。

再比如海康威视也是一家技术投入较大的企业，但其无形资产占总资产的比重只有1%左右。我们在研发支出部分提到的高德红外，主要做导弹、红外导航等方面的技术研发，它拥有很多自主研发技术，但无形资产占总资产的比重只有6%。

同样是传媒行业，相比长城动漫无形资产高达15%的占比，凤凰传媒、东方传媒的无形资产占总资产比重只有6%左右。而华谊兄弟这家电影行业公司，虽拥有众多电影的创作权，但其无形资产占总资产的比重只有4%。

以上这种情况其实并不难理解，因为研发支出并不会完全转化成无形资产（见6.3管理费用中对于研发支出的介绍）。研究部分的支出是记录在管理费用中的，只有满足条件的开发支出才能记入无形资产，所以

研发投入多并不意味着无形资产就多。

那么，为何同一行业中的无形资产水平也会有那么大的差异呢？这就需要我们进一步探究无形资产的产生过程了。

12.2 无形资产的取得

与固定资产类似，无形资产也有很多种取得方式，最常见的两种方式是自行研发和外购。当然，企业也可以通过收购另一家企业来获得其无形资产，或者接受他人的无形资产投资入股。

12.2.1　外购无形资产

外购包括各种形式的购入，最简单的是直接购买他人的无形资产。购买无形资产与购买固定资产、原材料类似，根据复式记账原则，我们一方面记录无形资产，另一方面记录另一项科目。如果是用现金支付，就记录现金的减少；如果是借钱购买，就记录借款类负债科目的增加，具体看我们以何种方式支付。

固定资产可以通过租赁的方式来获取，无形资产也可以采取类似的方式，只不过其名称不叫租赁，称作通过支付授权使用费来获得无形资产的使用权，比如获得专利授权、版权授权，或者获得某种特许经营权等。这种方式比固定资产租赁简单得多，它没有经营性和融资性的区分。在获得使用权时，不需要记录无形资产和负债，只在支付授权使用费时，将其作为费用记录即可。

对于企业通过收购其他企业获得被收购企业的固定资产和无形资产，我们将在第15章中详细介绍。

自然人或者企业将其持有的固定资产或无形资产作价投资入股，这种情况非常常见。这相当于公司用自己的股份购买对方的固定资产或无形资产，从会计上看，投资入股和直接购买并没有区别，只是投资入股情况下，在记录固定资产和无形资产的同时，不记现金的减少或借款的增加，而是记录股东权益的增加。

12.2.2 自建无形资产

除了外购无形资产之外，企业更多时候会选择自建无形资产。比如通过研发活动来创造专利权或专有技术，通过广告活动来创造品牌或商标价值，通过创作活动来创造著作权、版权等。

在创建无形资产的过程中，其实不会有任何无形资产在会计上被记录，相应的支出都会被记录在费用中。我们不妨来分析一下这个会计处理现象。

首先来看研发活动，它最突出的特点就是具有相当大的不确定性，即投入的研发支出和获得的经济利益并没有必然的联系。举个例子，镭和青霉素的发现都是获得诺贝尔奖的巨大科学成就，但是它们的发现过程却颇为不同。青霉素的发现就像“天上掉馅饼”，运气的成分很大。它的发现者弗莱明是一位英国的细菌学家（见图12-3），他1921年在做日常细菌培养工作时正患着严重的感冒，一时心血来潮，他在细菌的一个培养基上滴取了一滴自己的鼻腔黏液。结果两周之后他发现了一个非常有趣的现象，滴了他鼻涕的那个细菌培养基中已经没有细菌了。这个事情非常奇怪，世界上细菌无处不在，特别是鼻涕中，怎么可能没有细菌了呢？也许普通人知道后会当作偶然，很快就抛诸脑后了，可作为一名科学家，弗莱明非常敏锐，他没有轻易放过这个现象，紧接着就去做了一个对比实验。他将细菌培养基密封起来，和滴上鼻腔黏液的以及直接晾在空气中什么都不放的情况进行对比。最终确定了是那个鼻涕中含有的某种东西杀死了细菌，这个东西就是我们今天知道的青霉素。

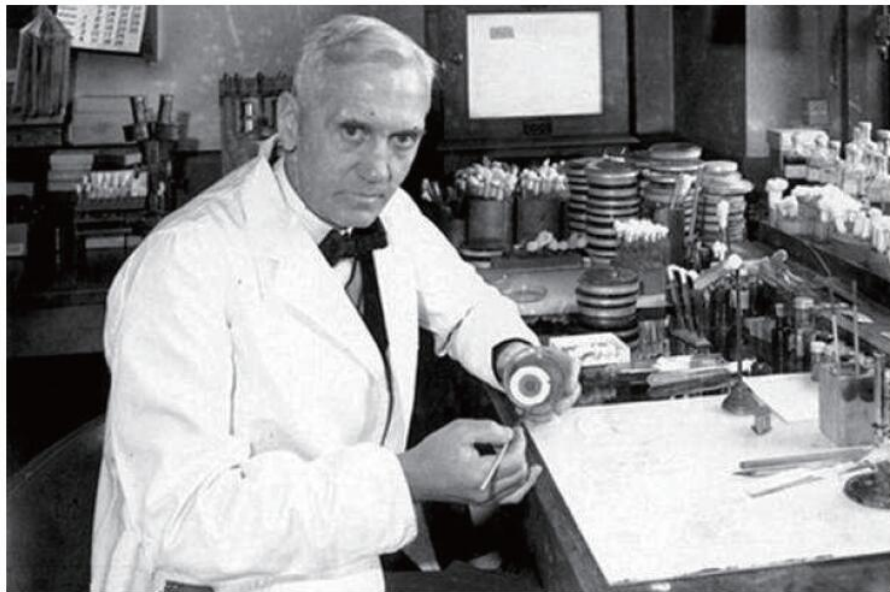


图12-3　弗莱明和青霉素的发现

弗莱明并没有要一心一意去发现青霉素，整个过程有点“无心插柳柳成荫”。但镭的发现就完全不一样了。

居里夫人（见图12-4）预测到了镭的存在，但一直没有找到这种物质。为了找到镭，她和丈夫居里一起在自家后院做了大量实验。实验本身非常简单，就是在后院支起木头架子，上面放着很多碗，里面存放了他们认为可能含有镭的溶液，他们通过晾晒、蒸发来提高镭的纯度，最终确认了这种物质。整个过程虽然不复杂，但是非常枯燥，而他们却把这样一件无聊的事做了整整5年。第5年快结束时，正值新年，他们应邀参加了皇家科学院的新年联欢会，从会场回来后，居里夫妇就直接飞奔到后院，要去看一看他们的宝贝镭，可非常遗憾的是，那个碗里空空的什么都没有。看到这样悲惨的结果，居里说：也许中间哪里出了差错，我们可以再重新来一遍。这毫无疑问体现了一位科学家坚韧不拔的精神，但是居里夫人这时却没有说什么，正是因为居里夫人没有轻易地认为需要重新再来，才使得镭的发现至少被提前了5年。那天晚上，居里

夫人在给孩子讲故事的时候，突然停了下来，然后说了一句："也许它就在那。"然后，她就飞奔下楼跑到实验室（这时那些碗已经被移到实验室里了）。在黑暗的实验室中，她看到那个碗中有圈很亮的、闪光的东西，那就是镭！居里夫人想的没错，镭其实一直都在，只是因为量太少，白天很难凭肉眼直接观测到，而在漆黑的实验室中，镭被发现了。为了发现镭，居里夫妇做了5年枯燥乏味的实验，而且因为当时不知道镭具有危害身体的放射性，所以没有做任何防护措施，他们两个人的身体在这5年的实验中都受到了很大的影响。



图12-4　居里夫人与镭的发现

从以上两个例子可以看出，研发投入的多少与研发结果之间真没有必然的联系。

此外，很多研发在技术上相当成功，但在商业上可能遭遇彻底的失败。比如杜邦公司曾经研发过一项人造皮革技术，几乎在所有性能上都

可以秒杀天然皮革。但是有一点不同，就是这个人造皮革不具有天然皮革的延展性，这很难说是一个优点还是缺点。最初，杜邦公司把这项技术用于生产皮鞋，结果惨败而归。有人分析，因为用天然皮革做的鞋有延展性，所以买新鞋时需要稍紧一些，而人造皮革不具有延展性，于是需要买比选择天然皮革大一码的鞋，可能大多数人不希望自己脚大，就不喜欢买这种人造皮革鞋。后来杜邦公司没办法，只好把这项技术卖给了另外一家公司，那家公司用这项技术来做沙发，沙发不需要延展性，这恰恰给了人造皮革优势，就是不容易变形，可以历久弥新，结果那家公司用这项技术赚了很多的钱。所以，技术上的成功和商业上的成功不能画等号！

研发是一个具有高度不确定性的活动，而会计是一个谨慎而保守的职业，当会计面对一笔不确定性很高的支出时，通常把它记录在费用中，而不确认为资产。钱花出去就没有了，并不会给未来带来什么。

“研发”包括研究和开发两个环节，研究是技术上的，而开发则是利用已有的技术，对某个项目或者产品做出的投入，比如产品的设计、模具这类支出。我国现行的会计准则规定，开发支出在满足一定的条件时，可以资本化记入无形资产。

12.2.3　创建品牌或商标

在创建品牌或商标的过程中，广告是其中一项非常重要的投入。但没有哪家公司会在做广告时记入无形资产，而是记入销售费用，因为做了广告也未必能产生品牌价值，更不知道做多少广告能产生多少品牌价值。

12.2.4 商誉

所谓的商誉，就是企业无法归入有形资产和可识别的无形资产的那部分价值。无法识别的无形资产，就是那些除专利权、专有技术、商标、版权之外的无法客观地从企业整体价值中剥离出来的那部分无形资产。比如先进的企业文化、管理制度、人才储备，甚至是地缘优势、稀缺资源优势这种难以量化的却又的确能为企业带来经济利益的资源。

商誉往往来自一些没有办法明确描述的东西，比如团队能力、营销网络、与政府的关系等，这些东西没有法律约束，也没有合同约定，到底是不是存在，有时也很难确认，更不要说对它进行客观的、有说服力的估值了，所以会计上是不确认为资产的。商誉是不会被记录在无形资产中的，只有在一家企业收购另一家企业时，当它为了拥有这些商誉而支付了额外的收购价款，我们就认为商誉从一家企业转让到了另一家企业，并且有一个交易存在，这时才会记录商誉。由此我们又可以了解到，一家企业自有的商誉肯定是不会记录的。

12.3 无形资产的一些特殊问题

12.3.1 隐性的无形资产

自建的无形资产通常不会被记录，但它们确实存在，这就引出了无形资产的一个特殊问题：很多无形资产不在报表中体现，却真实存在，有时对企业的经营能力影响甚大，比如有的企业依赖某个关键技术而生存，有的企业依赖某个或某几个著作版权而生存，有的企业最为至关重要的是它的品牌。有评论称，茅台的品牌价值高达115亿美元，而这个数字在全球品牌排行榜中只是刚刚上榜的水平，但它在茅台的报表上是绝对没有的。其实，很多有价值的资产根本就没有出现在报表中，而且这些无形资产的价值评估历来都是一个会计计量难题，我们能够在报表上看到的无形资产，基本都是企业买来的。

12.3.2 无形资产的摊销

与固定资产计提折旧类似，无形资产也要进行摊销，即在会计上登记无形资产价值的减损，而不需要实际支出现金。摊销会造成公司利润的减少，但不会导致现金的流出，因此可能会使得公司的现金流比利润看上去更好些。

无形资产看不见、摸不着，它的减损不是像固定资产那样来自于物理上的损耗，而是因为大部分无形资产是一种权利，依赖合同或法律存续，所以在法律意义上都有一定的存续期限，随着期限届满，价值就会逐渐降低。

固定资产中按公允价值计价的投资性房地产不需要考虑折旧，在无形资产中，归属于投资性房地产的土地使用权，也按公允价值计价，也不需要摊销。除此之外，还有一类不摊销的无形资产——商誉，因为它的使用期限很难估计。

无形资产的摊销方法与固定资产的折旧类似。最常见的是直线法，也是按照该项权利预计可使用年限来平均摊销无形资产的价值。除此之外还有产量法等，在此不一一介绍了，可以参见11.5固定资产的折旧方法。

12.3.3　无形资产减值

无形资产计提减值的原因、方法也与固定资产类似，比如因为技术进步导致原有的技术价值大幅度下跌，或者某项专利技术已经被人模仿等。对于那些不进行摊销的无形资产同样要进行减值测试，这包括投资性房地产中的土地使用权和商誉。因为土地使用权本身采用了公允价值计价，所以其价值减损不是记录在减值中，而是记录在公允价值的变化中，但是商誉的减值是直接体现在资产减值中的。

会计准则规定，长期资产的减值一旦计提就不得转回，长期资产包括无形资产，所以无形资产的减值也不得转回。不过，当无形资产出售时，它其实也达到了减值转回的效果，这也和固定资产类似。

12.3.4　无形资产的转出

无形资产的转出，包括出售无形资产和将无形资产作价入股。表面上看，无形资产的转出与固定资产类似，但企业自创的无形资产大部分不在报表上记录，而报表上记录的无形资产基本都是买来的，这样的一个特殊性就使得无形资产的转出变得比较复杂。

如果要说报表上对企业自创的无形资产没有记录，其实不够准确。因为如果企业用自创的技术申请专利或者用自有品牌注册商标，那么申请专利时的申请费、注册商标时的注册费是可以作为无形资产记录的，报表上就会有相应的无形资产。但这个无形资产的价值非常小，仅仅是申请费或者注册费，与它真实的价值相去甚远。至于那些根本就没有记录的无形资产，它们仍然存在，甚至可能价值很大，企业仍然可以通过转让这些无形资产获得巨额的账面收益。

无形资产转出最简单的方法，就是授权给他人使用来获得授权使用费，这就像我们把固定资产出租收取租金一样，这个收入应当属于企业的营业收入；企业也可以直接出售无形资产，这时获得的收入就是营业外收入了；企业还可以把无形资产作价入股其他企业来获得对方的股份，这也是转出的一种方式。

无形资产转出的方式看上去平淡无奇，与固定资产类似，但因为无形资产的估值比较困难，甚至不体现在报表上，所以有很多隐藏的问题。比如有一家上市公司，它的母公司是个集团公司，在这家公司上市之后，集团公司注册了14个新的商标。因为这14个商标都是新注册的，所以并没有知名度，也就没有什么价值。但这家集团公司把这14个商标授权给上市公司使用，每年向上市公司收取9318万元的商标权使用费。

这样收取了几年之后，又一次性把这14个商标卖给了这家上市公司，获得了几亿元的收入。能够以14个实际没有多少价值的商标为标的收取高额的商标权使用费，并且能卖出几亿元的价格，这与无形资产的估值困难是有关系的。因为这14个商标经过注册，所以在账面上可以记录和体现，只不过其真实价值和账面价值差异巨大，而且估值困难，所以使得这样的交易真实地发生了。

另外一个例子，有一家公司曾通过拍卖的方式获得了一个药品的专利权，价值是3.16亿元。这家公司将3.16亿元支付给药品专利权持有的公司，然后又通过对方公司把这3.16亿元转入个人手中。这里的无形资产转让本质上是一个有着其他目的的交易，实际上是为了将3.16亿元转让给个人而安排的交易。之所以能够这样操作，也是因为专利权本身的价值难以准确评估。

大家在观察无形资产的交易时需要多加分析，以了解企业的无形资产交易是真实业务还是有不可告人的秘密。

小结

1.无形资产就是企业所拥有的那些看不见、摸不着却会给企业带来利益资源流入的资产，包括企业获得的专利、特许经营权、商标使用权、商誉、土地使用权等。

2.无形资产和企业的研发支出相关，但即使同一行业，无形资产占总资产的比重也差别很大，因为研发支出大部分都费用化了，只有很少一部分开发支出可以符合资产确认条件，记入无形资产。

3.无形资产的产生包括外购、自建两种方式。外购的固定资产通常比较好记录，而自建的无形资产通常不记录在报表中，无形资产的账面价值可能与其真实价值差别巨大。

4.无形资产的摊销和减值与固定资产类似，但由于其估值的难度很大，所以其账面价值并不能完全真实地反映其实际价值。企业也可能借用这一特点，通过无形资产交易来达到一些特定的目的。

思考题

提问：为什么同样是传媒行业的公司，或者同样有较多研发投入的公司，无形资产占总资产的比重却可能有很大的差异？

回答：比如同样是高科技公司，如果公司大量地投入研究活动，而这些投入在会计上并不确认为无形资产，那么公司的无形资产就不会很多。但如果这家公司是购买他人的技术，或者通过收购的方式获取他人的技术，或者以接受他人技术入股的方式来获取技术，那么无形资产就会被记录在报表上，价值有可能较大。

甚至还有一种情况。如果这家公司将研发部门单独成立一家子公司，这时研发公司就是一个独立法人，母公司要从研发公司购买研究成果，就相当于外购技术，外购的技术就会被记录在无形资产中。

同样的道理，传媒公司中，如果是自己拍摄影片或者制作内容卖给他人，这些内容就属于公司的产品，而不是无形资产。但如果购买他人的版权播放，这时就变成无形资产了。

正因为企业自创和外购的无形资产，会计记录完全不一样，所以即使同样是高科技公司，或者同样是传媒行业的公司，无形资产也可能表现出完全不同的状况。

13　六月的天气，孩子的脸：金融资产

很多企业在主业之外都会投资金融产品，这些金融产品有着不一样的记录方法，它们的价格起伏不定，而这些变化对财务数据产生怎样的影响呢？本章我们来了解纷繁复杂的金融资产。

从本章开始的后面三章，金融资产、股权投资、兼并收购的内容难度较大，属于高级财务会计的范畴，如果其中有理解困难的部分，可以先跳过，不影响后续内容的学习。

13.1 认识金融资产

企业的投资并不局限于对固定资产和无形资产的投资，这两者属于公司的对内投资部分，企业还可以有对外的投资，且这些投资更复杂。它们可以是长期的，也可以是短期的；可以是债权，也可以是股权（见图13-1）。金融资产投资就是一种对外的投资，它属于金融工具的一部分，也是会计处理中较复杂的问题。由于当前金融工具种类繁多，构造又极为复杂，而且价格波动很大，本章的学习只能局限于一些最简单、最常见的金融资产的基本概念。

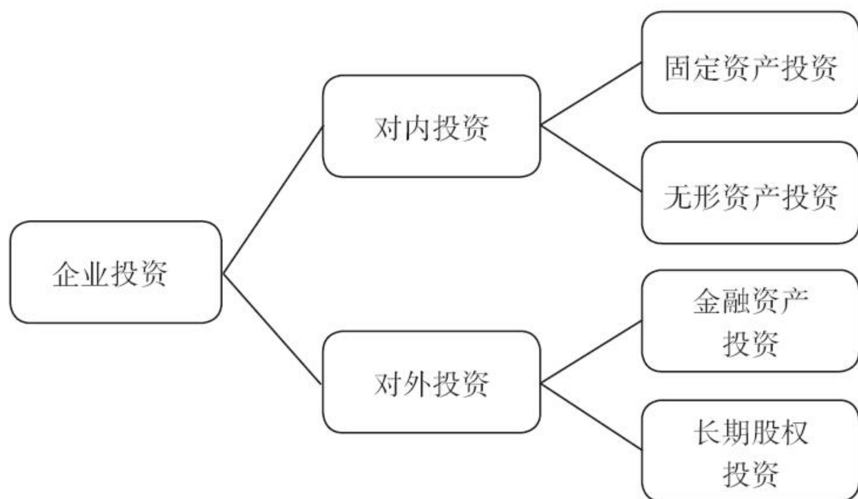


图13-1　企业投资的类型

13.1.1 金融工具的类型

常见的金融工具有股权类的，如股票，可以是上市公司股票，也可以是非上市公司股票，可以是普通股，也可以是优先股。普通股就是我们在股票市场上可以购买的股票，而优先股是指那些享有获得股息权利但没有表决权的特殊股票，它与普通股是两种不同类别的股票。股票可以由企业通过证券公司开户直接购买，也可以通过基金、资管计划或者信托产品这些方式来购买。

金融工具还可以是债权类的，比如公司可以购买企业或者政府公开或定向发行的债券。

还有很多更复杂的其他类型的金融工具，比如远期、期货、期权等金融衍生工具，以及企业发行的可转换债券，企业也可以进行套期保值从而购买各种类型的金融工具等。随着金融经济的发展，新类型的金融工具层出不穷，所以无法一一列举，在此就不详细展开了。

另外，还有一些很常见却也属于金融工具的项目。比如一些应收款、应付款，甚至包括现金、银行存款这样的项目，只要它符合金融工具的定义，即受到合同的约束、涉及未来的权利和义务，在现行的会计准则中都可能被算作金融工具。当然，一般情况下的现金、银行存款、应收款、应付款是不算作金融工具的，只作为资产或负债，在此我们不讨论那些复杂情况了，大家只要知道有这样的可能即可。

我国在2017年对金融工具进行了修订，新准则于2018年1月1日实施。按照新会计准则，金融资产被划分为三类：第一类是以摊余成本计量的金融资产；第二类是以公允价值计量，并且公允价值变动计入其他

综合收益的金融资产；第三类是以公允价值计量，并且公允价值变动计入当期损益的金融资产。乍一听会觉得有点复杂，在我们仔细揣摩这三个类别的具体含义之前，我们先来解释一下其中涉及的几个概念。

13.1.2　与金融资产相关的三个概念

1.摊余成本

摊余成本，顾名思义就是剩下的那些成本，比如还没有支付的债券本金和利息就可以算作摊余成本。

2.公允价值

公允价值，简单理解就是当前的市场价格。现实中确认公允价值的过程非常复杂，因为有时金融工具并不存在一个公开的活跃市场，这种情况下就需要借助其他的技术手段了。

3.其他综合收益

其他综合收益本身就是一个会计科目，属于股东权益类。我们常说企业有三张财务报表，即资产负债表、利润表和现金流量表，其中利润表最容易理解，它用来描述公司的收入、成本、费用，然后计算得到公司的利润（见表13-1）。

表13-1　利润表简易样式

利润表（××××年）　　（单位：万元）

收入	100
减：成本	50
费用	20
利润	30

我们会在第19章详细介绍现金流量表。资产负债表分成左右两边（见表13-2），右边描述的是企业的资金来自何处，它包括负债和股东权益两个部分。负债是指债权人投入的资金，债权人可以是银行，比如

公司向银行借款；也可以是其他类型，比如公司的供应商允许公司赊购，来向公司提供资金，形成应付账款；也可以是客户，他们通过预付款的方式向公司提供资金，叫预收账款。除此之外，公司还可以欠员工的钱，即应付职工薪酬；欠税务局的钱，即应交税费，这些都属于负债。股东权益则表示股东投入的资金，形成了股东在公司享有的权益。

表13-2　资产负债表简易样式

资产负债表（××××年××月××日）　　（单位：万元）

资产		负债及所有者（股东）权益	
流动资产		负债	
货币资金	70	短期借款	50
应收账款	40	应付账款	150
存货	20	应付职工薪酬	20
其他流动资产	40		
非流动资产		所有者（股东）权益	
固定资产	100	股本	80
无形资产	50	其他综合收益	20
合计	320	合计	320

资产负债表的左边表示的是企业用债权人和股东投入的钱去买了什么，可以购买存货，也可以建造固定资产、投入研发无形资产，还可以通过赊销、预付的方式形成应收账款、预付账款等，这就是资产部分。

公司获取的所有的钱（资产负债表的右边）应该等于它用掉的钱加上留存的钱（资产负债表的左边），由此可见，资产负债表左边和右边一定是相等的，这个关系是一定要保证成立的会计恒等式。

资产＝负债＋所有者（股东）权益

企业赚的钱通常应该记录在利润表中，但也有一些收益会计准则不允许记录。按照会计程序，在计算出企业所赚的利润后，应该考虑分配

给股东，没有分的剩余部分留存在公司内部，相当于股东追加了对公司的投资。这些没有被分配出去的利润，会计上称为未分配利润，它们接下来会被转入股东权益中。所以，那些没有记录在利润表中的盈亏，不会体现在利润里，也不可能被股东分掉，它们会和未分配利润一起进入股东权益中。很显然，这部分盈亏不应该放在未分配利润中，我们为此创造了一个新的会计科目叫其他综合收益，来反映这部分盈亏情况。所以，其他综合收益本身就是属于股东权益的一个会计科目。

13.2　金融资产的三种类别

13.2.1　获得金融资产时

我们学习过，金融资产被划分为三类：第一类是以摊余成本计量的金融资产；第二类是以公允价值计量，并且公允价值变动计入其他综合收益的金融资产；第三类是以公允价值计量，并且公允价值变动计入当期损益的金融资产。接下来我们分别了解三类金融资产各自的特点。

1.以摊余成本计量的金融资产

第一类是以摊余成本计量的金融资产，它的划分需要满足两个条件：一是以收取合同约定的现金流为目标；二是该现金流仅限于合同约定的本金和利息。由此可以看出，股票肯定不属于这个类别，因为股票没有合同约定的现金流，我们购买股票通常不需要还本付息，也不要求强制分红，所以股票不会有合同约定的本金和利息。但这并不意味着债券就一定属于按照摊余成本计量的金融资产，因为在债券的持有过程中，可能会有不同的目的，只有当持有债券就是为了一直持有至到期，中途不准备出售，这时持有的债券才能归入该类别。如果持有债券既有可能中途出售，也有可能一直持有至到期，这样的债券投资就不能按照摊余成本来计量，而应该按公允价值来计量。

※　※　※

按公允价值计量的金融资产要求的业务模式既可以是收取合同约定的现金流，又可以是以出售为目的。合同约定的现金流还是仅限于上面提到的本金和利息。

以公允价值计量的金融资产和以摊余成本计量的金融资产，它们之间的主要区别就在于那些可能以出售为目标的金融资产能否列入以摊余成本计量的类别中去。以公允价值计量的金融资产，既可能是债券，也可能是股票。

2.以公允价值计量的金融资产

再来讨论一下第二和第三类金融资产，它们都是以公允价值来计量的，区别就在于公允价值的变动记录在不同的会计科目中。也就是说，这两类金融资产的会计处理在资产方面一样，但第二类将公允价值变动计入其他综合收益，这是一个资产负债表项目，属于股东权益中的一个具体科目。所以，第二类公允价值的变动不影响利润，而第三类则会进入当期损益，直接影响当期的利润。

至于我们持有的股票或债券应该记入第二类还是第三类金融资产，则要看持有它的最终目的是不是交易。如果是以交易为目的持有该项金融资产，就必须记在第三类中，也就是说公允价值变动是计入利润的；不是以交易为目的而持有的金融资产就应记在第二类中，即公允价值的变动不计入利润。而所谓的以交易为最终目的指的是，企业持有这份金融资产的目的就是在短期之内出售获利，只要价格合适，企业随时准备出售。

另外还有一个规定，如果企业持有的是衍生金融工具，则必须归入第三类。所谓的衍生金融工具是指除了股票、债券这类基础金融工具之外的那些金融产品，比如远期、期权、期货等。

金融资产应归属于第二类还是第三类，最初持有时就应确定，并且确定之后不得再变更，除非后来这项金融资产的相关条款或性质发生了实质性改变。

13.2.2　金融资产持有期间

以上谈到的会计处理是指开始持有金融资产的时点应该做的会计记录，在持有金融资产的过程中还会有两个问题，一个是股息红利，另一个是减值。

1.股息红利

无论是购买债券收到的利息，还是购买股票分到的公司股利，在会计上的记录都很简单，即直接记入当期利润。

2.减值

很多资产都会进行减值测试，比如应收账款计提坏账，存货计提存货跌价准备，固定资产、无形资产计提减值，金融资产也会有减值的问题。如果金融资产已经是按照公允价值进行计量的，而且也只准备短期持有，随时可能出售，那么公允价值的变动就已经反映出资产价值的改变了，这种情况下就没有再计提减值的必要了。特别是当公允价值的变动已经计入当期损益里，就更没有计提减值的必要了，所以第三类金融资产完全不需要提减值。第一类金融资产是以摊余成本来计量的，而摊余成本归根结底还是历史成本，所以它是需要计提减值的，特别是对于债券类投资，很有可能列在第一个类别中。

减值的原因可能来自两个方面：一个是债券市场价格的波动，另一个就是债务人违约。如果是股权性质的金融资产被列在第二类金融资产中，其减值只会来源于价格的波动，而不会有违约的问题，它的价格波动已经体现在公允价值中，就没有必要再去计提减值了。但如果第二类金融资产是一个债权性质的投资，比如债券，那么处理就会不一样。因

为债权性质投资的减值可能来自于债务人的违约，其公允价值只是反映了部分的价格波动，债务人违约的这部分风险并不会体现在公允价值的变动中，还是需要通过减值来反映，所以需要计提减值。

综上，我们将本节讨论的三种金融资产的确认和持有期间的问题汇总至表13-3中，方便对比学习。

表13-3 三类金融资产的会计处理汇总

	初始分类	股息红利	减值
1. 以摊余成本计量的金融资产	准备一直持有至到期的债券	直接计入当期利润	需要计提减值
2. 以公允价值计量，并且公允价值变动计入其他综合收益的金融资产	不以交易为目的而持有的金融资产		债权类投资需要计提减值，股权类投资不需要计提减值
3. 以公允价值计量，并且公允价值变动计入当期损益的金融资产	以交易为目的持有的金融资产、衍生金融工具		不需要计提减值

13.3 金融资产对财务数据的影响

13.3.1 以摊余成本计量的金融资产会计处理

我们先来讨论第一类以摊余成本计量的金融资产，它的计量对财务数据是如何影响的。该类别的金融资产只可能是债权性质的投资。比如，公司购买了票面金额为100万元的一份债券，债券期限为3年，承诺3年中每年年末支付购买方10万元的现金，到期再偿还100万元的本金。假设这份债券发行时市场的一般利率[1]为8%，债券的市场售价为105万元。

该债权的市场价格之所以会比票面金额高，是因为利息是按一年10%的利息率来支付的，比市场利率8%要高。我们接下来看看会计记录是如何进行的（见表13-4）。

表13-4　债券投资的计量方法举例　（单位：万元）

	应收利息 ①	利息收入 ② = 期初④ × 8%	债券本金调整 ③ = ① – ②	摊余成本 ④ = 期初④ – ③
买入债券				105
第 1 年年末	10	8.4	1.6	103.4
第 2 年年末	10	8.3	1.7	101.7
第 3 年年末	10	8.3	1.7*	100

注：*代表101.7-100的调整额1.7万元。

公司花105万元买入这份债券时，记录了105万元的金融资产。

第1年年末，公司收到债券发行方支付的10万元现金。发行债券时，市场利率为8%，用105万元的债券本金乘以8%的利率，计算出实

际年利息为8.4万元。这是指公司收到的10万元现金中，只有8.4万元是利息收入，该利息收入将计入第1年的利润中。剩余的1.6万元则是发行方偿还给购买方的本金，于是购买债券的本金就从105万元减少到103.4万元，第1年年末的金融资产价值就要调整为103.4万元。

到了第2年年末，公司又收到10万元现金，因为年初时本金已经减少到103.4万元，用103.4万元本金乘以实际利率8%，就可以计算出第2年的实际利息是8.3万元。收到的10万元现金中剩余的1.7万元，同样视作债券发行方偿还给购买方的本金，这时金融资产的价值就再减少1.7万元，为101.7万元。

这里的103.4万元和101.7万元叫作摊余成本，这个计算摊余成本的方法，我们称作实际利率法，就是企业按照债权发行时的市场实际利率水平8%来计算摊余成本和实际计入损益的利息金额，而不是以债券的票面利率来计算。所以，会计上记录的利息收入并不是企业实际收到的现金，因为还要扣除债券发行人偿还给购买方的本金，剩余部分才是利息收入。正因为企业每期都收回了一些本金，所以金融资产的摊余成本会逐年减少。

[1] 我们称这个市场一般利率为实际利率。

13.3.2　以公允价值计量的金融资产会计处理

第二类和第三类金融资产都是以公允价值计量的。如果公司买入了一家上市公司的股票，并且随时准备出售，那么这个股票投资就应划分为第三类金融资产。举个例子，计算过程如表13-5所示。

表13-5　第三类金融资产的计量方法举例　（单位：元）

	收盘价 / 出售价	公允价值变动损益	投资收益	利润	金融资产每股价值
买入股票					10
第 1 年年末	12	+2	0	+2	12
第 2 年年末	9	–3	+0.2	–2.8	9
第 3 年出售	11	0	+2	+2	0

注：该表中的数字代表每股的计价和收益。

如果买入的股票价格是每股10元，购买时应记录金融资产每股10元。

到第1年年末，如果继续持有这只股票，就应该查看当天的收盘价。如果收盘价涨到每股12元，就需要将金融资产的价值调整到每股12元，同时将股票上涨的2元作为公允价值变动产生的收益，记录在利润表中，增加当年的利润。

到第2年年末，如果股票还没卖，并且当天的收盘价跌到了每股9元，就需要将金融资产的价值调整到每股9元，因为这是新的公允价值。同时还要按照新的公允价值9元和上一个公允价值12元的差额3元，记录每股公允价值变动产生的损失，也是记入利润表中，减少当年的利润。

到第3年的某一天，如果我们将这只股票卖出，出售价格为每股11元，这时就需要按照出售价格11元和上一个公允价值9元的差额，来记录每股2元的投资收益。这里的2元因为已经实现了，所以不再计入公允价值变动产生的收益里了。

如果第2年被投资公司发放了每股2角的股利，那么第2年年末，公司应再记录一个每股2角的投资收益。

如果上面的例子中，我们购买的股票最初被归为第二类金融资产，那么每一年的公允价值变动就不记入利润表，而是作为其他综合收益记录在资产负债表的股东权益部分。

※ ※ ※

根据以上介绍，按照公允价值计量，金融资产可能会造成企业利润的大幅度波动。比如上面举例的股票，以10元买进，11元卖出，每股获利1元。但因为是按照公允价值计量，需要在第1年记录每股2元的收益，第2年记录每股3元的损失（不考虑0.2元的分红），第3年出售股票时又记录每股2元的收益，虽然3年的加总收益仍然是1元，但这个利润在3年中的波动性大大增加。你也许会认为，利润的波动只存在于第三类金融资产核算中，在第二类金融资产中不会有这个问题。其实不然，我们不妨举一个真实的例子。

兰生股份是一家上市公司，它在很早的时候就开始持有海通证券1亿股的原始股，成本价为每股2元。在2007年之前的会计准则中，金融资产是按照历史成本计量的，所以它一直按照每股2元的成本来记录所持有的海通证券股份。从2007年开始实施以公允价值计量的金融资产会计准则，2007年12月31日，应该是它首次需要将历史成本调整成公允价值的时间，这天海通证券的股票收盘价大约为54元，而兰生股份将这

部分投资归在第二类金融资产中，所以就需要记录每股52元的其他综合收益。由于兰生股份持有1亿股海通证券，这时股东权益猛增了52亿元。股东最关心的是投资的回报，衡量回报高低的指标股东回报率是用公司的利润除以股东的投资额计算得到的。该指标会因为股东权益的大幅增加而一落千丈。虽然利润并未产生大幅度的波动，但这种计量方法还是对财务数据带来了剧烈波动的影响。

※ ※ ※

很多上市公司都会进行股票投资，一些公司的交易量还很大，这样就势必会产生大量的金融资产，这部分金融资产对公司利润和股东权益的影响也就越来越不容忽视。金融行业的企业持有的金融资产远多于一般行业，而且还会持有非常复杂的金融资产，所以金融资产的会计处理对于金融企业影响巨大。还有一些需要使用资源类产品的企业，比如航空公司使用航油，钢铁企业使用铁矿石，铜冶炼企业使用铜矿材料等，这些企业因大量涉足大宗商品，为预防其远期价格波动的风险，它们可能会进行套期保值。在这种情况下，这些企业的金融资产也会对其产生非常大的影响，而这些问题比较复杂，在此就不展开讨论了。

小结

1.金融资产投资是企业一种对外的投资，它属于金融工具的一部分。常见的金融工具有股票、债券、远期、期货、期权等，只要符合金融工具的定义，甚至应收款、应付款也可能被算作金融工具。

2.2018年1月1日起实施的新会计准则把金融资产划分为三类：第一类是以摊余成本计量的金融资产；第二类是以公允价值计量，并且公允价值变动计入其他综合收益的金融资产；第三类是以公允价值计量，并且公允价值变动计入当期损益的金融资产。

3.金融资产归属于哪种类型，应在最初持有时确定，并且确定之后不得再变更。

4.第一类金融资产在价值下跌时需要计提减值；第三类金融资产完全不需要计提减值；第二类金融资产价值下跌，如果是债权类，则需要计提减值，如果是股权类，则不需要计提减值。

5.以公允价值计量的金融资产价格变动，可能对利润和股东权益产生较大的影响。

思考题

提问：如果公司购买了一份面额为100万元的国债，准备一直持有至到期，这份国债的年利率是5%，但发行时的市场利率是8%，那么，公司第1年收到的国债利息5万元还达不到公司实际的利息收入，在此情况下应如何记录利息收入呢？

回答：公司每次收到的债券发行方支付的现金，仍然要按照实际利率在本金和利息之间进行分摊（计算表格见表13-6）。

第1年收到5万元现金，而购买债券时的市场利率是8%，说明债券一定会以低于票面面值的金额出售，如按88元出售。那么，第1年的利息收入就应该是88万元乘以8%，即7万元，如果只收到5万元现金，就相当于发行方欠了公司2万元的利息，这2万元的利息应该增补本金，所以本金要增加到90万元。以此类推，第2年年末的本金还要继续增加。

表13-6　某公司国债投资的计量　（单位：万元）

	应收利息 ①	利息收入 ② = 期初④ × 8%	债券本金调整 ③ = ① − ②	摊余成本 ④ = 期初④ − ③
买入国债				88
第 1 年年末	5	7	−2	90

就算实际收到的利息金额比计算出应收的利息收入要低，还是需要按照实际计算的利息来记录利息收入。

14　股权投资要讲感情：股权投资

企业经常会建立子公司，也会与他人组建合资企业，这样的投资往往是长期的合作，这些合作有的友谊长存，有的反目成仇。本章我们将学习股权投资的各种形式及其对财务数据的影响。

14.1 认识长期股权投资

14.1.1 长期股权投资的概念

长期股权投资就是那些准备长期持有的对外权益投资，这是长期股权投资和列入金融资产的股票投资间最大的区别。列入金融资产的那些股票要么是持有待售，要么是持有以获取稳定的现金流。只有那些不准备随时出售的投资，才算得上是长期股权投资。

一般而言，持有金融资产承担的是价格变动的风险，如果持有的是债券，承担的主要是信用风险，而长期股权投资主要承担的是被投资企业的经营风险。

14.1.2　长期股权投资的分类

按照与被投资企业的关系，长期持有的股权可以分为三类，分别是有控制权的投资、有重大影响的投资、没有控制权又不具有重大影响的投资。

有控制权的投资意味着被投资方是投资方的子公司；有重大影响的投资则意味着被投资方是投资方的联营企业；如果和其他企业一起共同对被投资企业实施控制，我们就称被投资方是投资方的合营企业。会计上对于不同类别的股权投资有不同的记录方法（见表14-1）。

表14-1　长期股权投资的分类

分　类	判断的一般依据	被投资企业与投资方的关系	会计计量方式
有控制权的投资	持股超过50%，或为投资方最大股东，远超过第二股东的持股，或对被投资企业拥有重要的决策权力	子公司	成本法，同时需编制合并报表
有重大影响的投资	在董事会拥有席位，或可向被投资方派遣关键管理人员、向被投资方提供关键技术、参与被投资方的政策制定或一些重要交易的决策	联营企业	权益法
没有控制权又不具有重大影响的投资	不属于以上两种情况	合营企业	纳入金融资产核算



我们先来认识下与此相关的几个概念，先说说控制权。通常持股超过50%就代表拥有控制权；或者虽然持股比例没有达到50%，但是投资方系最大的股东，而且其他的股东持股比例都较低，比如投资方持股30%，但是第二大股东只持股10%，这种情况下投资方也可能拥有控制权。以上两种是指较为常见的情况，但不是绝对的。严格说来，判断投

资方是否拥有控制权，主要依据公司章程的规定。比如章程规定重大决策提案要2/3以上的股东同意才能获得通过，那么即使持股50%也不一定拥有控制权。或者章程规定了一些股东拥有特殊的权利，比如阿里巴巴的章程就规定了一个由管理层组成的28人委员会，这个28人的委员会拥有一些超过它持股比例的额外权利，他们可以提名董事，而且在他们所提名的董事没有获得通过的情况下，可以继续提名其他的董事，直到被通过为止。在这样的条款下，即便是第一大股东，也不能说拥有控制权。再或者章程规定两个股东分别对某些事项拥有决策权，比如A股东在产品研发阶段拥有决策权，B股东在产品销售阶段拥有决策权，这时即使A股东持股60%，也不能说就拥有控制权。由此可见，判断是否拥有控制权其实是一个很复杂的问题。

再来讨论重大影响。这个的要求要比控制权低很多，所谓重大影响是指凭借在董事会拥有的席位通过参与表决的方式来实现。除了在董事会拥有席位之外，如果能向被投资方派遣关键管理人员、向被投资方提供关键技术、参与被投资方的政策制定或一些重要交易的决策，都可以看作对被投资方拥有重大影响。



如果投资方拥有控制权，就需要用成本法（将在14.3节中将详细介绍）来记录这项投资，此外还要编制一份合并报表（将在14.3节中详细介绍）。如果对被投资企业没有控制权，但是能够施加重大影响，或者能和其他企业一起对被投资企业实施共同控制，就需要按照权益法来记录这项投资。如果对被投资企业既不拥有共同控制权，也不能够实施重大影响，那么就不属于长期股权投资的核算范围，而是作为金融资产进行核算。

这里还需要区分被投资企业股票的公允价值是不是容易获得。对于上市公司而言，公允价值就是它的市场价格。如果公司持有的股票不排除有随时出售的可能，就应当算作一项金融资产。如果公司持有的股票是非上市公司的，虽然仍然要纳入金融资产的范围内核算，但因为公允价值难以取得，按照金融资产核算的要求可以不调整为公允价值，实际上记录的还是初始的投资成本。

14.2　成本法和权益法

14.2.1　成本法

成本法下，投资的账面价值总是等于最初的投资成本，被投资企业的盈利或亏损不会反映在投资方的报表上，只有当被投资企业分红的时候，才会作为投资方的投资收益进行核算。

成本法计算的长期股权投资可能存在减值问题。每年年末企业都需要对长期股权投资进行减值测试，如果认为确系发生了减值，就要计提减值准备，冲减长期股权投资的账面价值，同时也会记录相应的资产减值损失，从而减少当年的利润。这与固定资产和无形资产的减值一样，长期股权投资也是一种长期资产，同样适用减值一旦计提就不能转回的规定。

如果是将已经计提减值的长期股权投资卖掉，就相当于把计提的减值转回来了。举个例子，有一家上市公司，它有一项账面价值为2720万元的长期股权投资，它将其全额计提了减值准备，账面价值就减至0，之后再以2720万元的价格卖掉。如果将账面价值为2720万的投资以2720万元的价格出售，本来是不会产生账面利润的，但因为这家公司在第一年先计提了2720万元的减值，卖掉这项长期投资就会产生2720万元的投资收益。第二年2720万元的投资收益其实是由第一年计提的2720万元减值所带来的。第一年的利润减少了2720万元，才导致第二年确认了2720万元的投资收益。所以，这仍然是一种利润在不同年度之间进行转移的操纵方式。

14.2.2 权益法

在权益法之下，长期股权投资的价值就不再是一成不变的了，而是要根据被投资企业的经营状况来逐年调整。比如投资方持有被投资企业15%的股权，如果被投资企业当年盈利1亿元，那么作为投资方就应该记录15%，即1500万元的投资收益，同时长期股权投资的价值也应该增加1500万元，相当于投资方对被投资企业增资了1500万元。但如果被投资企业将1亿元利润中的5000万元作为股利发放，投资方拥有15%的股权，就可以分得750万元的利润，相当于将750万元的投资从刚才1500万元的增资中拿回来了，长期股权投资的价值就应该在刚才增资1500万元的基础上再减少750万元。但是，分红是不影响长期股权投资的投资收益的。

14.2.3 成本法与权益法的差异

通过以上举例，我们可以很明显地感受到成本法与权益法的区别（见表14-2）。

表14-2 成本法与权益法的区别

	每年年末	分红	减值
成本法	不操作	按比例计入投资收益	冲减长期股权投资的账面价值，一经计提不得转回
权益法	用被投资企业的利润乘以持股比例，作为投资收益，同时调整长期股权投资账面价值	不计入投资收益，而是调整长期股权投资账面价值	原理同成本法，但计提减值可能性较小

具体来说，这两种方法在利润方面的差异主要在于被投资企业的利润金额是否会影响投资方的盈利和亏损。在成本法下，投资收益只与被投资企业的分红有关，与被投资企业的盈利状况没有关系，这就好像是在投资方与被投资方之间建立一道防火墙，把它们之间的利润关联给隔离了。权益法就不一样了，在权益法下，被投资企业的盈利乘以投资方的持股比例，直接记录为投资方的投资收益，被投资企业的分红反而不作为投资收益，投资方和被投资企业之间的利润是有关联关系的。

在长期股权投资的账面价值方面，成本法和权益法也有很大的区别。成本法下，长期股权投资的价值始终等于初始投资的成本，唯一会影响账面价值的只有减值。而在权益法下，每年长期股权投资的价值都需要根据被投资企业没有分配的那部分利润进行调整，即用留存在被投资方的那部分利润[1]乘以持股比例，来调整长期股权投资的价值。权益法计量的长期股权投资也需要考虑减值问题，在减值方面成本法和权益法的原理是相同的，只是权益法下，我们已经根据被投资企业的盈亏情况调整了投资的价值，所以需要进一步计提减值的可能性相对较小。

这时有人可能会想到一个问题，就是如果被投资企业一直亏损，甚至累计亏损的金额超过了原始的投资，该如何处理？比如投资方最初投入1000万元，占有被投资方10%的股份，如果被投资方每年都亏损5000万元，投资方持有10%的权益，每年就要跟着亏损500万元。两年下来，长期股权投资1000万元的账面价值就减成0了。第三年如果这个被投资企业仍继续亏损，那长期股权投资岂不是要变成负数了吗？我国会计准则规定，长期股权投资的价值最多减至0，之后就不再减少了。

由于成本法与权益法在会计处理上的差异，有的公司会利用这一点来选择投资时的持股比例。比如上海汽车就曾将其持有的通用汽车的股权比例从19%增加到20%，因为20%通常作为能否对被投资企业施加重大影响的一个量化指标。在当时的会计准则中，20%以下的持股比例需要按照成本法记录（按照当前的新会计准则，20%以下的持股按照金融资产记录）。但由于通用汽车不是上市公司，公允价值难以取得，所以19%的权益投资可以按照初始投资成本来记录，通用汽车的盈利就不会反映在投资方上海汽车的财务报表中。这时如果增持1%的股份，达到20%，就可以把核算方法由成本法变成权益法，当通用汽车盈利1亿元时，上海汽车就可以记录2000万元的投资收益，它的利润也因此增加了2000万元。

当然，反向操作也有发生，即原来持股20%，现在减持1%变成19%。在旧准则下这样做，就可以把会计核算方法从权益法变成成本法；在新准则下这样做，也可以把权益法核算的长期股权投资变成金融资产。无论是哪种情况，被投资企业亏损，投资方都不会体现在报表中。

[1] 即被投资方本年净利润总额减掉现金分配出去的那部分利润之后的余额。

14.3 合并报表

14.3.1 什么是合并报表

当投资方对被投资企业拥有控制权时，投资方除了要编制自己的财务报表，还需要站在集团公司的角度编制一张合并报表。这时的个体报表还是需要按照成本法来做。

我们先来了解一下合并报表的基本原理。举个例子（见表14-3），A公司拥有B公司80%的股份，并且根据章程规定，没有会导致A公司无法实现控制权的条款。这时A公司作为集团母公司，就要把B公司纳入合并报表。假设A公司的资产负债表中，资产总计是1000万元，其中包含了A公司对B公司的股权投资200万元。A公司的负债是400万元，股东权益是600万元。而被投资企业B公司的资产一共是500万元，负债和股东权益各250万元。

根据上面的信息，合并之后的资产金额应该等于1300万元（＝集团内各部分资产之和1500万元-集团内部投资200万元）。之所以要剔除对被投资企业的投资，是因为合并报表相当于把投资方和被投资方作为一家公司来做报表，这种情况之下，内部持股就要被抵消掉。实际上不仅仅是两者之间的投资要抵消，它们之间发生的所有交易都要抵消。如果母公司[1]的总资产是1000万元，剔除对子公司[2]的投资200万元之后剩下800万元。子公司的总资产是500万元，加总得到1300万元。合并报表上的负债就是母公司的负债400万元，再加上子公司的负债250万元，总计650万元。合并之后的股东权益就等于上述合并出来的资产减去负债，即1300-650＝650万元，可以看出，这个数字就是母公司的股东权

益600万元，再加上50万元的少数股东权益。那么，子公司250万元的股东权益去哪儿了呢？其实按持股比例计算的母公司享有子公司的权益份额200万元（＝被投资方权益总额250万元×持股比例80%），和母公司200万元的长期股权投资抵消了。剩下的50万元由除母公司之外的少数股东所持有。所以，最后的合并报表上的股东权益就是母公司股东权益600万元，加上50万元的少数股东权益，一共是650万元。

表14-3　合并资产负债表　（单位：万元）

	A 公司（母公司）	B 公司（子公司）	合并报表
资产总计	1000	500	1300 （=1000+500–200）
其中，对 B 公司的投资	200 （占其 80%）		
负债总计	400	250	650
股东权益总计	600	250	650 （=600+250–250 × 80%） 其中，少数股东权益为 50

在利润表方面（见表14-4），如果母公司的收入是1000万元，成本费用一共是800万元，那么经营利润就是200万元。加上子公司给母公司的分红80万元，共有280万元的利润。而子公司的收入是500万元，成本费用一共是400万元，所以利润一共是100万元。合并之后的收入就是母子公司收入之和，即1500万元，成本费用也是母子公司之和，即1200万元。但是利润中来自子公司分红的那个80万元和子公司利润的80%，也就是80万元相互抵消掉了。子公司剩下的20万元利润是归属于其他少数股东所有的，所以是少数股东损益。这样，最终的利润就是母公司的280万元，再加上少数股东损益20万元，一共是300万元，其中的280万元是归属于母公司股东的利润，20万元是少数股东损益。

表14-4　合并利润表　（单位：万元）

	A公司（母公司）	B公司（子公司）	合并报表
收入	1000	500	1500
成本费用	800	400	1200
经营利润	200	100	300
分红	80 (来自子公司B的分红)	100 (其中80%分给了A公司)	
净利润	280		300 (=280+100–80) 其中，少数股东损益为20

※　※　※

综上，合并报表中的资产负债表，就是母公司和子公司资产负债表对应的项目之和，而且只要形成控制关系，无论持股比例是多少，都是直接相加，只需要抵消母公司对子公司的投资这一项资产和子公司归属于母公司的所有者权益部分。子公司剩下的那部分没有被抵消的股东权益，就成为合并报表上所列示的少数股东权益。简而言之，合并报表的股东权益就等于母公司的股东权益，再加上少数股东权益。

同样，合并利润表中的收入和成本费用也是母公司和子公司利润表对应的项目之和，无论持股比例多少，也都是把它们百分之百地加总，只需要剔除由于母公司从子公司分得现金股利而产生的投资收益，子公司的利润中同样要剔除这一部分。合并利润表最终体现为归属于母公司的净利润，再加上少数股东损益。

以上只是合并报表的基本原理，其实际操作过程更为复杂，主要是因为母公司和子公司之间的所有交易都要抵消，而且抵消还需包括它们对所得税的影响。

[1] 即例子里面的A公司，投资方。

[2] 即例子里面的B公司，被投资方。

14.3.2　个体报表与合并报表的关系

如果大家看过上市公司的年报，会发现年报中一般会有两个会计核算主体的报表，一个是母公司报表（即投资方的个体报表），另一个是合并报表。我们很容易就会认为，个体报表是指母公司自身的报表，不包括子公司，而合并报表是母公司及其子公司加在一起的报表，所以母公司报表与合并报表的核算主体是不一样的，数字自然也就不一样。这种认识其实是错误的。

母公司报表中也会包含被投资企业，只不过是按成本法核算被投资企业。在母公司报表中，不会体现被投资企业的资产、负债，但会把它们之间的差，即被投资企业的股东权益乘以投资方的持股比例作为长期股权投资体现出来。同样，母公司报表上也不体现被投资企业的收入与成本费用，但会把子公司对母公司的分红作为投资收益体现出来，而子公司时母公司的分红往往与子公司的利润，即子公司收入与成本费用的差有关。所以，母公司报表与合并报表的核算主体是一样的，都是母公司和被投资企业加在一起。

母公司报表可被视为一个简化版的合并报表，它简化到了用一个长期股权投资就代替了被投资企业的整张资产负债表，用一个投资收益就代替了被投资企业的整张利润表和利润分配。所以，母公司报表是以投资活动的方式来表现被投资企业，而合并报表则是以经营活动的方式来表现被投资企业。

从数值上看，合并报表的资产和负债都是母公司和被投资企业资产、负债的加总，但是股东权益只包含了母公司的股东权益和被投资企业股东权益中不属于母公司的那一部分，即少数股东权益。合并报表的

收入和成本费用都是母公司和被投资企业收入、成本费用的加总，但是利润只包含了母公司的利润和被投资企业利润中不属于母公司的那一部分，即少数股东损益。所以，除非存在极端的情况，通常合并报表的股东权益增加没有资产增加得那么多，而它的利润增加也没有收入增加得多，合并报表的利润率往往低于母公司报表的利润率，但资产周转率在二者之间却没有特定的数量大小关系。

小结

1.长期股权投资就是那些企业准备长期持有的对外权益投资。按照与被投资企业的关系，长期持有的股权可以分为三类，分别是有控制权的投资、有重大影响的投资、没有控制权又不具有重大影响的投资。

2.如果投资方拥有控制权，就以成本法来记录投资，另外还要编制合并报表；如果投资方对被投资企业没有控制权，但能施加重大影响或与其他企业共同控制，就以权益法来记录投资；如果投资方对被投资企业既不拥有共同控制权，也不能实施重大影响，那么就不属于长期股权投资的核算范畴，而作为金融资产进行核算。

3.长期股权投资的核算方法分为成本法和权益法。它们最大的区别是，被投资企业的盈亏是否影响投资方的报表。成本法下，被投资企业的盈亏不影响投资方的利润；权益法下，被投资企业的盈亏会直接反映在投资方的报表上。企业在确定持股比例时，也需要考虑不同的持股比例对应的会计处理方法及其产生的财务影响。

4.编制合并报表时，无论持股比例多少，资产、负债、收入、成本费用都是母公司和被投资企业百分之百的加总。合并资产负债表需要抵消母公司对子公司的投资和子公司中归属于母公司的所有者权益；合并利润表需要剔除母公司从子公司分得的投资收益和子公司利润分配中给母公司的部分。

5.母公司的个体报表和合并报表的核算主体、核算范围一致，都是母公司和被投资企业的加总，只不过二者表现被投资企业的方式不一样。母公司报表是以投资活动的方式来表现被投资企业，而合并报表则是以经营活动方式来表现被投资企业。

思考题

提问：在确定股权投资的持股比例时，应该如何考虑会计处理方法产生的影响？

回答：在确定股权投资比例时，需要考虑很多因素，比如会计处理方法、持股目的、资金实力、持股期限等。

如果持股比例低于20%，应按照金融资产来记录投资，如果持有的是上市公司的股权，那么每年都要对资产的价值按照公允价值进行调整，在这种情况下，随时出售是唯一的持股目的，所以每年的利润也会跟着公允价值而变化。但如果只是把出售当作一种选择的话，利润就不必跟随公允价值进行调整，如果持有的是非上市公司的股权，虽然是按照金融资产来列示的，但是资产的价值可以不按照公允价值来调整，结果就是资产的价值保持为最初的投资成本，那么利润自然也就不随公允价值调整了。

如果持股比例大于20%但小于50%，同时又没有什么特殊的控制权安排，通常属于对被投资企业能够施加重大影响的投资，这时用权益法来核算。权益法下，被投资企业的盈亏会直接反映在投资方的利润中，投资的价值也要随着被投资企业的盈利和它的利润分配情况来逐年调整。

如果持股比例超过了50%，并且没有特殊的控制权安排，我们就认为对被投资企业是拥有控制权的。一方面需要用成本法编制个体报表，另一方面需要编制合并报表。这时个体报表上的投资按照最初的成本来列示，利润只反映了被投资企业的分红情况，但是合并报表上需要把被投资企业的经营状况全面、直接地反映出来。

综上，如果持有的是非上市公司的股份，只有在20%～50%这个区间的投资，投资价值会每年随着被投资企业的盈利和利润分配情况调整。而其他持股比例下，投资都是按照初始的成本来列示的。从利润情况看，也是只有在20%～50%这个区间的投资，投资收益由被投资企业的盈亏状况来决定。而其他区间的投资，投资收益都是由被投资企业的分红状况来决定的。在合并报表上，被投资企业的盈亏情况会以经营的方式全面地反映出来。

所以，如果被投资企业经营状况不错，而且其他条件许可，我们可以考虑持有20%～50%这个比例区间的股权。如果希望掌握控制权，还可以持股50%以上。同时也需要注意，公司章程里要避免影响第一大股东控制权的那些相应的条款。如果被投资企业经营状况不好，或者投资方自身财力有限，就可以考虑持股20%以下。

15　带上你的嫁妆跟我走：兼并收购

兼并收购从来都是资本市场上最热门的话题，企业会购买资产、服务，也可能购买另一家企业。这样的“整体”购买可以获得对方的资产、技术、渠道、人员等，也可能存在巨大的财务风险和整合风险。本章我们来看看兼并收购这桩“婚事”背后都有什么故事。

15.1 认识兼并收购

15.1.1 什么是兼并收购

兼并收购其实是指两件事，即企业兼并和企业收购。兼并是指原本相互独立的两家或多家企业合并成一家企业的市场行为。一般来说，兼并会存在一家优势企业，它买下了其他的企业。而收购是指一家企业买了另外一家企业的股权或资产，从而获得了对被收购方股权或资产的控制权。

这两件事有时很难区分，它们都可以视作一家企业买了另外一家企业或者几家企业，并且获得了控制权。那么，它们的主要区别是什么呢？兼并之后，占优势的企业会继续存续，而其他企业则会被合并。而收购发生之后，收购方和被收购方都会继续存在，只是被收购方的控制权由收购方掌握了。现实中，兼并收购还有另外一种情况，就是收购方和被收购方都不继续存在，双方重新注册成立一家新公司，把收购方和被收购方的资产合并到新的公司里（见图15-1）。

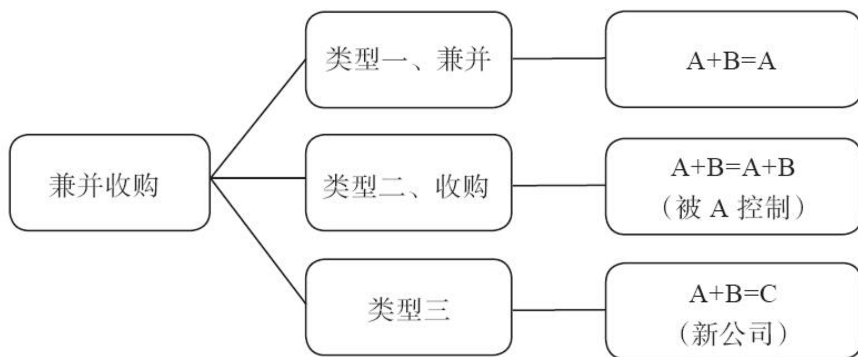


图15-1 兼并收购的几种类型

15.1.2 反向收购

还有一种常见的收购方式，叫反向收购，它是指一家上市公司收购了一家非上市公司，之后非上市公司却掌握了上市公司的控制权的并购现象。从形式上看，上市公司是母公司和收购方，但实际上非上市公司才是真正的收购方。反向收购经常和借壳上市联系在一起，如果反向收购后，非上市公司的资产、负债、业务人员等都注入到上市公司中，甚至上市公司原来的业务被剥离出去了，实际上这就是用原来上市公司的壳去装了非上市公司的内容，结果就是这家非上市公司成了收购之后的上市公司。

在中国，企业上市是一个非常复杂的过程。首先需要满足证监会对业绩、规模等方面的一系列要求，其次还需要排队、审核。在这样严苛的条件下就会有一些不满足上市条件的公司，通过反向收购来获得上市公司的身份。在反向收购的过程中，被收购的非上市公司不能像上市过程那样通过发行股票筹集资金，但可以在收购完成之后再发行股票去筹集资金。由于这些公司没有经历上市这种严格的审核过程，所以经常会有一些资质较差的公司利用这种方式来获得上市资格。所以也有人说，反向收购是一种走捷径、走后门的上市方式。

反向收购并非一定都是不好的，曾经有很多中国企业因为没有办法满足中国证监会的上市要求而去海外上市，其中就包括京东、新浪这样的公司。它们之所以去海外上市，就是因为到目前为止，中国的上市条件中要求公司必须有连续三年以上的盈利，而互联网公司往往很难满足，而海外很多资本市场，像美国就没有这种盈利的要求。不过，中国证监会对于中国企业去海外上市也是有业绩和规模限制的，而且这个门

槛其实比在国内上市更高。所以这些企业也不能直接去海外上市，它们一般都在开曼群岛或者百慕大这样的地区注册一家公司，然后以这家公司作为上市主体，并通过股权来控制在中国的经营主体，这样上市的主体就不是一家中国企业了，也就不需要满足中国证监会的要求了。[1]但是不管怎么说，这些公司还是经过了美国或者其他国家证监会的审核流程，也需要经过上市过程中的各种信息披露和审核过程，所以它们从质量上来说还是有保证的。

除此之外还有相当一部分海外的上市公司是通过反向收购的方式来进行的，它们不是走的上市流程，而是借壳上市。这样就既规避了中方，也规避了外方的上市审核程序。其中就有相当一部分公司后来爆出了丑闻，前几年的浑水公司就揭露了一批中国概念股作假的事件。

最近几年，在中国申请上市的周期变得越来越长，寻求在中国股票市场上借壳上市的公司数量也大幅度增加，这就使得壳资源变得非常缺，壳的价格也扶摇直上。

[1] 这种股权模式也被称为VIE模式。

15.1.3 企业并购的过程

兼并收购的过程非常复杂。前期先要进行尽职调查，要对收购目标进行全面了解，特别要关注其中的财务风险。之后双方还要进行谈判，谈判的过程也非常复杂，经常要反复多轮，直到最后签约。再进行交割产权过户，最后还有一个漫长的整合过程。正因为收购之后要面对的是业务和人员的重整，所以整合过程也漫长而艰难。

当被收购方是一家上市公司时，收购的过程就会更加复杂，还要进行一些额外的程序，主要包括发布要约公告。根据相关规定，在持股比例达到5%时要发布一次要约公告，这个要约公告发布的目的是要让被收购方和其他公众知晓，包括让监管部门知道该要约的收购意向。当持股比例达到30%时还要再次发布要约公告，而且这时一旦发布了要约公告，在要约有效期之内都不得撤回该收购。如果被收购方不愿意被收购，这项收购就会演变成敌意并购，过程将更加复杂而漫长，被收购方可能会采取各种措施来抵制收购方的收购行为，这时的兼并收购就会有很大的失败风险。

15.2　兼并收购的决策机制

15.2.1　美国的五次并购热潮

兼并收购始终是资本市场最热门的话题，中国企业现在也在大量地进行海外并购。历史上曾经发生过多次的兼并收购热潮，比如在美国历史上就曾经发生过五次并购热潮（见图15-2）。

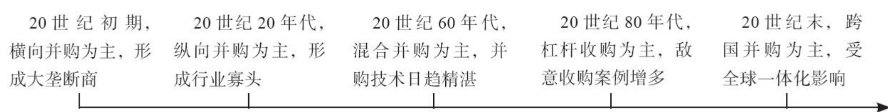


图15-2　美国历史上的五次并购热潮

第一次并购热潮发生在20世纪初期，那时的并购是以横向并购为主，也就是同行业企业之间的并购。结果在一些产业形成了大垄断商，比如美国钢铁公司就是通过收购卡内基钢铁公司等785家独立竞争对手最终形成的。它的产量一度占到美国钢铁行业总产量的75%之多。还有像杜邦、通用电气、柯达等公司，它们的垄断地位也都是在这个阶段形成的。

第二次并购热潮发生在20世纪20年代，这个阶段的并购以纵向并购为主，也就是上下游产业链的整合。并购的结果是，在原来垄断巨头的基础上进一步形成寡头，比如通用电气就是在这个阶段形成垄断地位的，它的业务主要围绕汽车，还涉及好几个相关的其他行业。

第三次并购热潮发生在20世纪60年代，这个阶段以混合并购为主，也就是横向和纵向整合同时发生。在这个阶段，由于商学院发展起来了，资本市场进一步繁荣，并购的技术水平也有了明显的提升，出现了

很多蛇吞象的案例。

第四次并购热潮发生在20世纪80年代，这个阶段以杠杆收购为主，也就是借助财务杠杆来实现收购，而且敌意并购的案例很多。

第五次并购热潮发生在20世纪末，这个阶段的并购则以跨国并购为主，主要受到全球经济一体化的影响。

15.2.2　企业的并购动机

在中国，并购一直受到广泛的关注，特别是近几年越来越受追捧，在这热火朝天的一波波并购浪潮之下，我们更需要去思考企业并购的动机。

从投资的角度看，兼并收购是一种持股比例增加到能够控制被投资企业时发生的股权投资行为。从另一个角度也可以说，兼并收购是以购买公司而不是购买一项项资产的方式去进行的投资。前面的角度是对兼并收购形式的一种描述，而后面的角度更触及它的实质。

在第11章中，我们学习了固定资产的投资决策，一项投资只有在收益大于成本时才可行。在项目投资中，我们将这个原则称作净现值大于零的原则。我们现在需要讨论的是，当净现值大于零时，一项投资存在两种选择，既可以通过并购进行投资，也可以通过直接购买一项项资产进行投资。

通过并购投资一个项目，最直接的好处就是可以快速地开始一项业务，甚至是进入一个行业，同时还可以消灭一个竞争对手。特别地，如果被收购方拥有一些我们很难用钱买到或者自建的东西，这种好处就更加明显。比如我们需要的不仅仅是那些机器设备和土地，还要经验、技术、品牌、渠道等这样一些无形的却又能创造价值的东西。但是通过并购的方式投资一个项目，也增加了投资的风险。

并购是购买一家企业，它与购买资产有两点区别。首先，买下企业不仅意味着买了这家企业的资产，同时也继承了它的负债。很容易想象，作为主并方，并购时肯定担心资产价值被高估，负债价值被低估。

所谓担心高估是指，我们知道这些东西最多值多少钱，但需要把减少它价值的因素找出来。在这种情况之下，就需要将每一项资产一一核查，看是否有减值的因素。而担心低估则是指，我们知道这些东西最少值多少钱，但它可能达到的上限是我们不清楚的，这样就只能将我们所知道的每项负债一一核查，而即便这样也不能让我们发现那些我们原本不知道的负债。所以，低估的风险永远都比高估的风险难以控制。因此，并购的财务风险主要集中在负债上。

负债的风险又主要集中在那些没有在报表中列示的负债，即表外负债。比如，企业在收购后可能会遇到富余人员安置的问题，收购方未来需要支付安置费，这可能是一笔巨大的资金支出，但是安置费不会在收购之前作为负债列示在报表上，所以它就是一种表外负债。再比如，企业如果采用经营性租赁的方式租入一项资产，由于不需要记录相应的资产，未来应支付的租金也不会被记录在负债中，这种情况同样会引发表外负债的产生。现实中，表外负债的情况是非常复杂的，甚至有的企业会通过一定的运作方式来有意隐瞒负债，把它放在报表之外。

其次，买公司不仅购买了对方的资产、继承了对方的负债，还买下了对方的员工。当我们买下公司后，一些能为公司创造价值的人很可能会离开，结果就是我们花了更多的钱去买了一堆资产，而企业最重要的人才资源却没能留住。相反，如果我们买下了一家管理混乱、人才匮乏的公司，然后清理掉那些不能为公司创造价值的员工，就相当于用很便宜的价格买下了那些资产。所以，并购的真实动机可能与我们想象的正好相反，恰恰是那些管理混乱的公司更容易成为被收购的目标，人的因素往往使并购成为一个非常复杂的问题。

并购的成功与否不是看能否成功地进行产权的交割，而要看并购之后的企业业绩。淘汰原企业不能创造价值的员工，重新塑造企业的管理

制度与文化，这一过程我们称之为整合。整合的过程通常会涉及人员、制度、文化、组织流程等各个方面，很可能要花很多年的时间才能够完成，而且很多并购的失败也都是出在整合的问题上。虽然并购受到热捧，常常给人一种时髦、高大上甚至神秘的感觉，但并购也是有利有弊的，其中的风险相当巨大，它不仅体现在并购的过程中，而且可能延续到并购之后的若干年。

15.3 购受日的会计问题

并购的会计问题主要是购受日的会计处理问题。企业买任何东西都需要在交易发生时进行会计记录，买公司也不例外。购受日就是并购交易发生的那个时间点，需要进行相应的会计处理，就是指要将买入的东西和我们付出的钱或者其他代价记录下来。

15.3.1 AT&T公司的收购案例

我们从一个案例开始说起。这个案例发生在近30年前，它的主角是一家闻名全球的公司——AT&T[1]。当时，AT&T准备通过并购进军计算机业务领域，它选定了一家叫NCR的公司作为收购目标，但NCR并不同意被AT&T收购，于是这场收购就演变成了敌意并购。敌意并购过程中，被收购目标会想方设法地阻止并购的发生，常用的方法就是把收购方想要的那个东西给毁掉。比如，收购方看中的是销售渠道，就放弃销售渠道；收购方看重的是技术，就把技术卖掉。宁为玉碎，不为瓦全，可以说这是一种自毁前程的做法。

AT&T的案例之所以能在这么多年之后仍然被人记住，是因为NCR的反收购手段非常独特，它利用了一个会计手段来进行反收购，而且很成功。在美国，购买日的会计处理有两种基本方法，一种叫购买法，另一种叫权益联合法（其具体含义之后会详细介绍）。使用权益联合法容易产生漂亮的财务数据，所以AT&T决定使用这个方法来核算这项并购交易。但采用权益联合法需要满足很多条件，于是NCR就做了很多事情，让这项交易不能够满足权益联合法的使用条件，给AT&T的收购决策设置了很多障碍。在遭遇了这些反收购措施之后，AT&T并没有轻易放弃收购，甚至也没有放弃使用权益联合法的想法，它找到监管机构——美国证监会去沟通。经过了很长时间的反复沟通，监管机构表示如果AT&T能够说服NCR收回那些抵触做法的话，就允许AT&T用权益联合法来核算这项收购活动。AT&T只好找NCR谈条件，希望NCR能够配合它。走到这一步，NCR的回答很简单——拿钱来换，无奈之下，AT&T额外支付了约5亿美元完成了这项收购。这个收购事情也使得权益联合法成为最贵的一个会计方法。

那么，权益联合法到底有哪些好处呢？我们先来介绍一下目前我国使用的会计准则，然后再结合会计准则来解释权益联合法和购买法，看看权益联合法为什么会这么有吸引力。

[1] AT&T（美国电话电报公司，American Telephone & Telegraph，但近年来已不用全名），是一家美国电信公司，美国第二大移动运营商，创建于1877年，曾长期垄断美国长途和本地电话市场。AT&T在近120年中，曾经过多次分拆和重组。

15.3.2　购买法和权益联合法

我国会计准则规定，如果合并方与被合并方在合并前受同一家公司的控制，那么就属于同一控制之下的企业合并，这时应采用权益联合法。如果收购方与被收购方并没有同受一个最终控制方[1]控制，那么就属于非同一控制之下的企业合并，这时应采用购买法。

这两种方法是如何记录的呢？

1.资产负债表的记录

假设一家公司收购了另一家公司，购受日为某年6月30日，收购当天被收购企业的账面资产是200万元，账面负债是100万元，股东权益的账面价值就是100万元。收购企业在收购前对被收购企业资产、负债进行了评估，资产的评估价值为230万元，增值的30万元主要是因为存货和固定资产的评估增值。负债的评估没有增值也没有减值，因此股东权益的评估价值也增加了30万元，即为130万元（见表15-1）。现在，收购方用150万元购买了被收购方百分之百的股权，收购过程中还花费了30万元的法律顾问费、审计费等费用。在购受日当天，收购方要把被收购企业的资产、负债记录到自己的报表上。

表15-1　被收购企业在购受日的价值情况　（单位：万元）

	被收购企业的账面价值	被收购企业的公允价值
资产	200	230
负债	100	100
所有者权益	100	130

在非同一控制的情况下，收购方应将被收购方的资产和负债都按照

评估价值，也就是公允价值合并进收购方的报表中。在上例中，收购方要增加230万元的资产和100万元的负债，那么股东权益就要增加130万元。现在的收购价格是150万元加上支付的各种费用30万元，因为这些费用在购买法下都算作收购成本，所以总成本是180万元。180万元的收购成本与被收购方股东权益的评估值130万元之间，存在着50万元的差额，这个差额其实不是用来购买被收购方资产的，我们将它记录为商誉。我们在无形资产那章介绍过，商誉是在一家企业收购另一家企业时产生的。按照现行的会计准则，商誉不需要进行摊销，但需要在每年年末进行减值测试，一旦发现减值就要计提减值准备。这就是购买法的基本原理。

如果是在同一控制的情况下，那会计处理就比较简单了，只需要把被收购方的资产和负债，按照其账面价值合并至收购方的报表即可。在上述例子中，如果收购方与被收购方处于同一控制之下，那么收购方的资产就只增加200万元（被收购方资产的账面价值），负债增加100万元（被收购方负债的账面价值），这样股东权益就增加100万元。至于收购过程中发生的法律顾问费等额外的费用，则计入当年的费用。收购价格150万元和股东权益账面价值100万元之间的50万元差额，不确认为商誉，而是计在股东权益中。这就是权益联合法的基本原理。

2.利润表的记录

以上介绍是两种方法在资产负债表上的记录差异，接下来我们看利润表的记录。

在非同一控制的情况下，购受日不需要合并利润，因为此时合并的企业还没有产生利润，需要等到年底再编制，而且合并利润表中应该只包含购受日之后被收购企业的盈利。假设被收购企业在购受日之后产生

的利润是15万元，全年的利润是30万元。在非同一控制情况下，合并利润表只反映被收购方购受日之后所创造的15万元利润。如果是同一控制下的企业合并，在购受日就需要编制合并利润表。因为这种情况下，我们并不认为是一家公司收购了另外一家公司，而是受同一控制人控制的两家企业自愿合并成一家企业去共享所有的一切，就好像两个人结婚一样，他们既共享婚后的财产，也共享婚前的财产。因此，在购受日合并的利润，就是从年初到购受日的被合并企业的利润；到年底编制合并报表时，利润表实际上包含了整个合并企业全年的利润。

3.权益联合法的“优势”

至此，我们就可以看到权益联合法的“魅力”所在了。权益联合法在资产负债表上不体现被收购方资产和负债的评估增值和减值，也不需要将实际支付的收购价格以资产或费用的形式体现出来，唯一体现为费用的是收购过程中的额外费用。像房地产、高科技企业这类公司，这一点对它们的合并非常重要。

比如房地产公司，它的存货——房子的市场价格远远高于建造成本，而账面价值是以建造成本来计算的。如果我们把房子按照它的评估价值合并进来，那么资产价值其实已经体现了房子的增值，日后把房子卖掉时，就不可能再记录更多的利润了。如果把房子按照其账面价值合并进来，日后卖掉房子就可以记录更加丰厚的利润。

比如高科技企业一般都是轻资产企业，它们收购的价格往往比资产负债表的评估价值高出很多。如果采用购买法，高出的这部分价值应确认为商誉，今后可能会因减值而影响利润；而在权益联合法下，高出的部分只调整股东权益，不会增加资产，也不会记录在费用中。在利润表方面，权益联合法可以将购受日之前的利润也纳入合并报表中，而购买

法只能将购受日之后的利润合并进来。这就是为什么采用权益联合法编制的报表比较漂亮，也因为以上原因，权益联合法受到了诸多批评，被认为不能体现并购的真实成本，所以后来美国的会计准则废除了权益联合法。

中国原来是不允许使用权益联合法的，但2007年以后，我国的会计准则增加了同一控制下的企业合并，并且在这种情况之下允许使用权益联合法。

最后需要补充说明一下反向收购的特殊性。在非上市公司反向收购上市公司时，被收购方上市公司是法律上的母公司，借壳上市的非上市公司是法律上的子公司，但由于会计遵循实质重于形式的原则，所以要求按照实际情况来确定收购方和被收购方。会计上认为，非上市公司才是真正的收购方，在合并报表上，需要按非上市公司支付的收购成本和上市公司可辨认净资产公允价值的差来计算商誉。借壳上市中，因为非上市公司支付的收购价格包含了壳的价值，所以收购价格往往会远高于上市公司股东权益的评估价值，这样就会产生一个巨额的反向购买商誉，而该商誉在日后很有可能会出现巨大的资产减值。

[1] 购并双方若仅仅同属国有企业，不算作同一控制下的企业合并。

小结

1.兼并收购指企业兼并和企业收购，是两件事。兼并指原本相互独立的两家或多家企业合并成一家企业的市场行为，而收购是指一家企业购买了另一家企业的股权或资产，从而获得了对被收购方股权或资产的控制权。

2.反向收购是指一家上市公司收购了一家非上市公司，之后非上市公司却掌握了上市公司的控制权的并购现象。反向收购经常和借壳上市联系在一起。

3.并购是以购买企业的方式进行的一项投资。并购决策首先要保证项目的净现值大于零，其次需要确定并购的方式。并购不仅可能让企业快速进入某一业务领域，还可以消灭竞争对手，但它会大大增加企业的风险。风险一方面来自被收购目标的表外负债，另一方面来自对被收购目标的整合。

4.并购中购受日的会计处理包括两种基本方法：购买法和权益联合法。我国会计准则规定，同一控制下的企业合并采用权益联合法，非同一控制下的企业合并采用购买法。

5.购买法将被收购方的资产、负债按照评估价值记录到收购方的报表中，收购价格高于评估价值的部分记录为商誉。购受日不编制合并利润表，而在年末编制。合并利润表只包含被收购方在购受日之后的那部分利润。权益联合法将被收购方的资产、负债按照账面价值记录到收购方的报表中，一般情况下没有商誉，收购价格高于账面价值的部分调整股东权益。购受日应编制合并利润表。年末编制的合并利润表应包含被收购方全年的利润。

思考题

提问：假设B公司股东权益的账面价值是100万元，评估价格是150万元。A公司先以200万元来收购B公司，然后又将B公司以200万元的价格卖给自己的兄弟公司C公司。那么，会计上出现的结果与C公司直接购买B公司是否有区别？

回答：首先，我们来看A公司收购B公司。这项收购应该按照非同一控制下的企业合并来进行会计处理，B公司的股东权益应按照评估价值合并进A公司的报表。但B公司自己的报表，还是保持原来账面价值的记录。本次合并之后，B公司就和A、C两家公司成为同一控制之下的企业。当C公司再收购B公司时，就变成了同一控制下的企业合并。C公司应按照同一控制下企业合并的会计处理的原则来对B公司进行合并，即把B公司的股东权益按照账面价值合并进来。因此，C公司报表上记录的B公司的股东权益为100万元。如果是C公司直接购买B公司，二者为非同一控制之下的企业合并，C公司就要按收购价格将B公司的股东权益合并进来，即记录B公司200万元的股东权益。由于这个收购价格高于B公司股东权益的评估价格，在A公司的资产中会增加50万元的商誉。

这个例子我们可以这样理解，C公司通过A公司的介入，将非同一控制之下的企业合并变成了同一控制下的企业合并。

16 “有借有还，再借不难”与“空手套白狼”：融资之道

能不能及时筹集到资金，是制约企业发展的一个重要因素。企业可以通过各种渠道筹集资金，特别是在各种金融工具层出不穷的今天。本章主要介绍融资的决策依据、常见的融资渠道以及它们对财务数据的影响。

16.1 融资决策的基本依据

我们经常听到“投融资”这个词，企业通过投资产生利润，同样需要通过融资获得资金，本章所讨论的就是企业的融资行为。企业基本的融资没有投资那么复杂，但随着各种创新融资方式的使用，融资正变得越来越复杂。广义的融资包含用企业内部的自有资金来支持投资或运营需要，但通常我们所说的融资都是指从企业外部融通资金。融资有两种基本来源：股权融资和债务融资。最基本的股权融资是吸引投资者入股或公开发行股票，而最基本的债务融资就是从银行贷款或发行债券。

融资决策有很多不同的理论，但其基本依据主要就是融资成本的高低。那么，融资成本该如何衡量呢？

16.1.1　优先使用自有资金

如果企业内部有富余的资金，与其闲置不用，不如优先满足企业的融资要求。通常情况下，企业融资应优先选择内部资金。

现实中有一些企业，特别是中国的企业常常有融资冲动，总觉得手上的钱越多越好，这可能是因为融资的渠道有限，特别是民营企业总怕要用钱的时候没有钱，所以能融到资金就赶紧去融，也不管自己此时是否需要。但更多情况下是因为缺乏融资的成本意识，或者忽视出资人的利益，这实际上就是一种圈钱的行为。我们在此讨论是基于出资人的立场，融资的决策是为了把公司价值做大，而不是为了圈钱。

16.1.2 债务融资成本

当企业没有足够的自有资金，就必须考虑从外部获取了，一般优先考虑负债融资，因为负债融资的成本比较低。

有人可能对此并不认同，认为负债得还本付息，股票融资既不用还本也不用付息，简直是空手套白狼，而且股利的支付也不是强制性的，简直就没有什么成本。其实这个理解是错误的。债务融资的成本比较直接，也比较容易衡量，就是它的利率，还本付息也就是俗话说的“有借有还，再借不难”。所以在债务融资当中，无论是向银行借钱，还是去市场上发行债券，都会明确规定负债的期限、利率、还款计划等。债务存续期间如果公司发生了无法支付利息或者未按约定支付本金的情况，就构成了一项违约行为。一旦发生违约，债权人往往可以采取一些特殊的措施，比如冻结债务人的资产，来减少可能发生的损失，严重时还会导致债务人破产清算。

16.1.3 股权融资成本

股权融资的成本就比较复杂了，首先我们来解释一个概念——机会成本。所谓机会成本，就是因为选择一个机会而放弃了另外一个机会，同时也就损失了放弃的那个机会可能带来的收益，在其他的机会中可以获得的收益，就是我们选择现在这个机会的成本。

股东投资一家公司，自然就放弃了把这笔钱在同一时间投资到其他企业的机会，在其他企业可能获得的收益就是投资这家公司的成本。股东只要进行投资，就不可避免地存在机会成本，股东承担了成本，自然就要求回报。对于股东来说，要求的回报越高越好，是没有上限的，但最低不能低于他所承担的成本，否则股东就赔钱了。

有人可能认为，这个回报是股东要求的，因为他们投资有成本，但是公司完全可以不给，因为股权融资不还本、不付息，甚至可以不分红，公司持有股东的钱是可以没有成本的。但现在公司的架构是，股东出资，然后委托职业经理人来经营公司，股东可以通过股东大会对公司的重大决策进行表决，一些股东还可以派代表参加董事会来参与日常决策。小股东也可以有他们的代表，就是独立董事。公司的总经理、副总经理都是接受股东委托去经营公司的人。股东通过董事会来任命公司的管理层，而且这些决策还要通过股东大会的审议。我们想象一下，如果我们作为股东投资一家公司，而这家公司管理层不给我们提供任何回报，那股东会怎么样？当然是把管理层换掉！就算是小股东不能直接换掉管理层，也完全可以通过卖出股票的方式离场，也就是我们说的“用脚投票”。

所以在市场环境下，如果股东要求公司的管理层给他们回报，管理

层就必须提供回报，不能给股东提供回报的管理层是没有人会聘请的。不能给股东提供回报的公司也很难再获得股东的资金。所以，股权的成本，就是满足股东的收益要求所付出的成本。

既然公司给股东提供回报是为了满足股东的要求，那么公司给予股东的回报就应该等于股东要求的回报，这个要求的回报又称为预期回报。股东要求的回报不能低于股东投资时的机会成本，即股东把钱投给其他公司可能获得的回报。这里的其他公司是指那些与我们公司风险水平相当的公司。因为收益的多少直接与风险相关，收益与风险是对等的，高收益必然承担高风险。风险最接近的公司往往是同一个行业的公司，我们通常用行业平均风险水平的预期报酬率作为参考。所以，企业用股东的钱是有成本的，可以用行业平均盈利水平来衡量这个成本。

除了行业平均盈利水平，还有一个常用来衡量股权融资成本的方法，叫资本资产定价模型，英文简称CAPM，这是一个获得诺贝尔奖的模型。

$$R_i = R_f + \beta(R_m - R_f)$$

其中，R_i表示预期报酬率，β表示对该投资市场风险的度量，R_f表示市场无风险利率，R_m表示市场一般利率。

该模型认为股权的融资成本取决于无风险利率R_f和风险溢价β（R_m-R_f）这两个部分。企业为股东提供回报的方式，可以不是还本付息，也不一定是分红，更重要的是股票价值的增值。比如，股东以10元/股的价格购买了一家公司的股票，当该股票涨到20元时，股东的投资回报率就达到了100%。一般情况下，股权融资的成本都要高于债务融资的成本。这是因为如果公司经营出了问题，需要优先给债权人还债，而且一

旦债务违约，债权人可以采取冻结公司资产的方式来保护自己。所以债权人承担的风险比股东小，其回报也相对低。

由上我们可以看出，用股东的钱并非“空手套白狼”，相反，股权融资的成本要高于债务融资的成本。

16.2 融资方式

股权融资和债务融资都有哪些具体的方式呢？其实没有标准的答案。在此我们选择一家上市公司，以它的融资方式为例来进行讨论。

华夏幸福是一家从事产业新城建设的上市公司，而且是该领域中最具代表性的一家企业。产业新城建设的业务周期非常长，需要大量的资金投入，而且资金往往要在前期投入，回收则要在很多年以后。华夏幸福原本是一家民营企业，在银行贷款方面处于不利的地位，于是这家公司灵活地利用了各种现有的融资手段。有人统计，在2012～2016年的4年间，它一共采用了22种融资方式，筹集了近3000亿元的资金，为其主业的发展提供了强有力的资金支持。这也使得公司在2017年的销售额超过了1000亿元，市值也接近1000亿元。作为这样规模的一家企业，其2015年银行贷款的金额只占了整体融资金额的27%，不到1/3的水平。

16.2.1　股权融资方式

在谈股权融资手段之前，我们首先需要清楚一点，就是华夏幸福已经最大限度地利用了它的自有资金，这主要体现在它通过住宅销售这项业务为产业新城开发业务提供了现金。因为产业新城开发业务要先从政府手中拿地，然后对土地进行初步开发、修路、做规划等，所以前期要有大量的资金投入，而回收要在若干年之后，政府可能通过支付服务费的方式将这笔钱支付给它。而住宅业务，在预售期就可以收到大量的现金，所以这两项业务在现金流上是可以很好地搭配的。对于一家上市公司，股权融资本来就是一个重要的融资渠道，但目前中国的股权融资需要满足很多规定的条件，包括业绩、时间间隔等，所以它不可能成为唯一的融资渠道。

1.定向增发

华夏幸福采用的第一种股权融资方式是定向增发，它在2016年1月18日完成了一次定向增发。

公司上市第一次发行股票，我们称为IPO，之后再次发行股票有两种方式，一种是配股，另一种是增发。配股是面向老股东的，只有已经持有公司股票的人才有权利获得配售的股份。而且一般配股的价格低于市场价格，配售比例不高于现有股份数的30%，规模是受限的。增发则是面向所有潜在的股东，老股东可以买，原来没有持股的人也可以买。无论是配股还是增发，按照中国证监会的要求，都需要满足一定的业绩条件，并且距离上一次发行不得少于一年。

华夏幸福使用的是增发中的一种特殊形式，叫定向增发，它不是面

向公众发行这些股票，而是面向特定的投资者群体发行股票。这个特定群体可以是外部的机构投资者，也可以是包括公司大股东在内的其他公司定向增发的参与者，他们既可能用现金来认购股票，也可能用资产来认购股票。不过用资产认购股票的方式往往用来实现向上市公司注入新资产的目的。

华夏幸福的这一次定向增发需要用现金来认购，最终募集了大约69亿元的现金。

2.战略引资

华夏幸福使用的第二种股权融资方式是战略引资。我们通常将持股比例较低的股权投资称为财务性投资，其目的是获得财务上的收益。而持股比例较高的股权投资，我们称作战略性投资，其目的是进入某一个行业或者业务领域。

在2013年10月，华夏幸福的孙公司九通投资就引入了一个战略投资方——天方资产。这是一家资产管理公司，它向九通投资注入了30亿元的资金。之后，华夏幸福的子公司金隅地产（本来就是九通投资的股东）持有了九通投资55%的股权，天方资产则持有它45%的股权。天方资产在进入之后，不仅派人进驻董事会参与经营管理，还享受九通投资的利润分红。这不仅仅是一个为了获得收益的投资，还参与了公司的决策管理，所以我们称其为战略投资。

3.资产支持证券

华夏幸福使用的第三种股权融资方式是资产支持证券（英文缩写为ABS）。我们知道，公司股票其实是把公司未来的收益划分成一份份的股份来出售，购买股份的人可以享有公司未来收益的一部分。这个资产

支持证券与股票非常相似，只不过它出售的不是公司收益的份额，而是某个资产未来收益的一定份额，并且把这个收益份额以证券的形式出售。

2015年11月23日，华夏幸福公司公告称，上海富诚海富通资产管理有限公司为华夏幸福物业设立了一期资产支持专项计划，以这个专项计划募集到的资金来购买华夏幸福物业所享有的物业费、债权和其他的权利，并以这些权利作为担保。这个专项计划将于上海证券交易所挂牌上市，发行总规模不超过24亿元。其中，优先级的资产支持证券面向合格的投资者发行，发行对象不超过200人，规模不超过23亿元；次级的资产支持证券由华夏幸福物业来认购。在发行期限方面，专项计划优先级资产支持证券分成五个档次，预期的期限分别是一年、两年、三年、四年和五年；次级资产支持证券期限是五年。这就是一个发行资产支持证券的实例，用华夏幸福物业一项资产的未来收益来发行证券。

4.特定收益权转让

华夏幸福使用的第四种股权融资方式是特定收益权转让。这与资产支持证券类似，但是不发行证券，所以更简单直接。它通过转让资产的未来收益权，将未来的收益提前变现。

2014年6月19日，华夏幸福的一些子公司，包括大厂华夏、大厂京御地产、京御幸福、京御地产、香河京御、固安京御幸福，分别与信风投资管理有限公司签署了《特定资产收益权转让协议》，约定转让方向信丰投资转让特定的资产收益权，特定资产为转让方与付款人已经签订的《商品房买卖合同》项下除首付款之外的购房款项，转让价款分别为6300万元、1300万元、5200万元、8400万元、2200万元和8600万元。这笔交易的实质是华夏幸福将它售房除首付款之外的那些后续房款

转让给某投资方，提前收到了几亿元的资金。

5.夹层式资管计划

华夏幸福使用的第五种股权融资方式是夹层式资管计划。这是通过一个资管计划向投资者融资。资管计划类似于基金，购买者把钱投给一家资管机构，由这家资管机构进行投资。

2015年，华夏幸福和它两家下属公司京御地产、华夏新城分别与大成创新、湘财证券两家资管公司签署了相关的文件，向华夏新城增资4亿元。大成创新有权自这个出资日起满12个月后，和京御地产签署《股权受让合同》来退出华夏新城。因为这是通过一个资管机构来进行的融资，所以我们称作夹层式融资。

华夏幸福在2015年一年内，就与歌斐资产、平安大华、恒天财富等资管机构进行了15次夹层式资管计划融资。

16.2.2 债务融资方式

企业最基本的债务融资是银行贷款和发行债券，但华夏幸福作为一家业务周期长、资金短缺的民营企业，获取银行贷款的能力有限，发行债券又有较高的门槛和烦琐的手续，同时规模也会受到限制，所以不能仅依靠贷款和发行债券来满足资金的需求。

华夏幸福的银行贷款是通过它的实际控制人将股权进行质押或通过关联企业提供担保来获得的。华夏幸福也发行了债券，2016年3月29日，华夏幸福第二期公司债券发行完毕，发行规模为30亿元，期限是5年，票面利率是5.19%。在第3年年末附公司上调票面利率选择权和投资者回售选择权。[1]

除此之外，华夏幸福还使用了大量其他的债务融资手段。

1.银行承兑

华夏幸福使用的第一种债务融资方式是银行承兑。我们在介绍票据时介绍过，票据可以由企业承兑，也可以由银行承兑，银行承兑票据本质上相当于企业在采购时，由银行提供资金支持。

2015年3月11日，华夏幸福下属的一家公司三浦威特就和沧州银行股份有限公司固安支行签署了《银行承兑协议》，票面金额一共2亿元。

2.短期融资券

华夏幸福使用的第二种债务融资方式是短期融资券。和银行承兑一样，短期融资券可以说是一种短期的债券，也是一种短期的融资手段。

2015年5月26日，华夏幸福的控股子公司九通基业投资有限公司向中国银行间市场交易商协会申请注册发行不超过人民币28亿元的短期融资券，发行期限为1年。

银行承兑和短期融资券都属于短期融资手段。

3.委托贷款

华夏幸福使用的第三种债务融资方式是委托贷款，它是一种长期融资手段，属于贷款，只不过不是银行贷款，直白点说就是私人借款。但在中国，企业是不能直接向私人借款的，所以要通过银行这个中介来让这个借款合法化。比如，A把钱给B有两种方法，一种是A委托银行去放贷款，银行找到B，并收取中间业务费和账户管理费，A拿到高于银行的利息，B拿到钱。另一种是A和B委托银行作为中介人来使借贷合法化，银行收取手续费，A拿到协定利息，B拿到钱。

2015年11月，大厂孔雀城和金元百利上海银行股份有限公司北京分行签署了《人民币单位委托贷款借款合同》，借款金额7亿元。这就是一个典型的委托贷款。

4.银团贷款

华夏幸福使用的第四种债务融资方式是银团贷款。银团贷款也是向银行借款，只不过不是向一家银行借款，而是由一家或几家银行牵头，多家银行和非银行金融机构参与，组成一个银行集团，并采用同一个贷款协议，按照商定的期限和条件向同一个借款人提供融资。采用这种贷款方式，说明参与其中的银行对企业很有信心。银团贷款在海外融资市场比较常见，但这在中国属于先例。

2014年10月，华夏幸福间接控股的子公司三浦威特从固安县农信

社、廊坊城郊农信社、永清县农信社、大城县农信社以及三河市农信社组成的社团贷款人处贷款1亿元，期限为1年，借款利率为8.5%。

5.信托借款

华夏幸福使用的第五种债务融资方式是信托借款。信托借款很简单，就是从信托公司获取贷款。信托融资的成本通常很高，但是门槛比较低，选择面广，数额大，一直是地产公司常用的一种融资手段。

2015年4月，华夏幸福的下属公司大厂华夏向大业信托有限责任公司借款25亿元。2012年，华夏幸福的信托贷款甚至占全部融资额的73%，2013和2014年也分别占到43%、44%，到2015年，其信托融资的总规模达到190亿元，占全部融资额的40%，比例在这几年中不断下降。由此可以看出，华夏幸福在早期时公司基础相对薄弱，更加依托于高成本、低门槛的信托融资，随着规模的增大、品牌知名度的提升，其融资渠道也逐渐拓展，高成本的信托融资比例就逐渐下降了。

6.关联方借款

华夏幸福使用的第六种债务融资方式是关联方借款。这还是借款，只不过借款对象是自己的关联方。

华夏幸福有几个银行系统的关联方，为它开辟了一条便利的融资渠道。比如2014年，华夏幸福两个间接控股的子公司三浦威特和大厂鼎鸿分别向廊坊银行营业部借款5800万元和3400万元，借款期限都是1年，借款利率都是9%，而廊坊银行正是华夏幸福的关联方。同样的借款还有很多，比如2015年9月9日，三浦威特向廊坊城郊联社借款1亿元，借款期限也是1年，借款利率是6.955%，而廊坊城郊联社同样是华夏幸福的关联方。

7.股权收益权转让

华夏幸福使用的第七种债务融资方式是股权收益权转让。股权收益权转让是抵押贷款的一种，这与特定收益权转让类似，只不过在特定收益权转让中转让的是资产的未来收益权，在股权收益权转让中转让的是一个公司的股权。

2015年7月16日，建设银行廊坊分行以5.5亿元的价格受让了九通投资持有的三浦威特30.9%的股权收益权。九通投资拟于该股权收益权转让期届满24个月后，向建设银行廊坊分行回购标的股权的股权收益权，因为有后面这个回购条款，所以这是一个预期收益权的抵押贷款。

8.应收账款收益权转让

华夏幸福使用的第八种债务融资方式是应收账款收益权转让。应收账款收益权转让是收益权转让中的一种，本质上也是一种抵押贷款。

华夏幸福做过两种应收账款收益权的转让，第一种是《商品房买卖合同》下可收取的预付购房款。这个比较容易理解，2016年3月9日，华夏幸福和平安信托签署《应收账款买卖协议》，由平安信托设立信托计划，以信托计划项下的信托资金为限，购买华夏幸福享有的标的应收款项当中的初始应收账款，以应收账款现金流回款余额为限，循环购买公司享有的标的应收账款。这个交易是指平安信托不仅购买现有的应收账款，以后增加的应收账款部分还会继续买，这其实是以应收账款进行抵押来获得借款。

第二种应收账款收益权的转让比较特殊，是将其享有的对地方政府的应收账款收益权进行转让。2015年7月30日，华夏幸福的子公司九通投资将它合法持有的大厂鼎鸿对大厂回族自治县财政局享有的应收账款

8亿元，以及嘉兴鼎泰对长三角嘉善科技商业服务区管理委员会享有的应收账款7亿元，共计15亿元的应收账款收益权转让给汇添富资本。九通投资拟于目标应收账款收益权转让期满12个月后，向汇添富资本回购目标应收账款收益权。这项交易名义上是转让，实际上还会再买回来，其实是一种抵押。

了解华夏幸福模式的人就知道，这些应收账款主要是地方政府应该支付给华夏幸福的招商落地投资额45%的产业发展服务费用。华夏幸福的产业新城开发是先从政府租地，然后进行新城开发，帮助地方政府招商。招商获得的投资款的45%，地方政府承诺作为产业发展服务费未来支付给华夏幸福，约定最长支付期为5年。但这些应收账款的回款是存在风险的，因为地方政府能否在招商之后的若干年内付款存在不确定性，所以这一类融资在华夏幸福的融资中规模较小。

9.特殊信托计划

华夏幸福使用的第九种债务融资方式是特殊信托计划，即通过设立一个特殊信托计划的方式把债权抵押出去获得资金。

2015年5月26日，华夏幸福的两家下属公司三浦威特对廊坊华夏享有3亿元的债权，三浦威特以这3亿元的债权作为基础资产，委托西藏信托设立信托计划，信托项目存续期预计为12个月，西藏信托同意的受让标的债权转让对价为3亿元。三浦威特承诺于信托终止日前的任一核算日，按照《债权转让协议》约定支付标的的债权回购款项。表面上看，三浦威特将3亿元的债权卖给了西藏信托，但实际上还要在规定的期限再回购，所以其本质上仍然是抵押贷款。

10.债务重组

华夏幸福使用的第十种债务融资方式是债务重组。这里的债务重组不是我们之前所说的因为债务人还不起债，而与债权人达成协议以获得一些宽松的还款条件。这是指在债务快要到期时，将债务转让给其他公司来延长还款日期，也就是说又借入了一笔新的资金。

2014年8月28日，恒丰银行对华夏幸福的子公司三浦威特的8亿元债权即将到期，经过协商，恒丰银行决定将这个标的的债权转让给长城资产管理公司。三浦威特接受了这一债务重组安排，债务重组的期限是30个月。这实际上是把三浦威特欠恒丰银行的贷款延长了30个月，而且未来三浦威特不是还款给恒丰银行，而是还给长城资产管理公司。

11.债权转让

华夏幸福使用的第十一种债务融资方式是债权转让。前一项债务重组是指银行把对企业的债权进行转让，其实企业也可以转让其对其他企业的债权。应收账款收益权转让就是一种债权转让，只不过公司还可以把其他的债权也转让出去。

2014年3月8日，华夏幸福旗下的京御地产欠同属华夏幸福的另一家公司大厂华夏19.78亿元，大厂华夏以其中到期的18.85亿元债权作价15亿元卖给了信达资产。这其中的3.85亿元差价就相当于大厂华夏提前收回现金的成本。在此过程中，大厂华夏提前收回了现金，而京御地产只是换了一个还款人，并且还款期限延长了，这相当于是对京御地产融资期限的延长。

12.售后回租式融资租赁

华夏幸福使用的第十二种债务融资方式是售后回租式融资租赁。融资租赁本质上是一种分期付款的购买行为，售后租回其实就是一种融资

方式。

2014年3月，大厂回族自治县鼎鸿投资开发有限公司以它所拥有的大厂潮白河工业园区地下管网为标的，以售后租回的方式，向中国外贸金融租赁有限公司融资3亿元，年租息率为7.0725%，为期2年。这个交易过程是，华夏幸福把工业园区的地下管线卖给融资租赁公司，再由融资租赁公司把管线回租给华夏幸福，华夏幸福每年所付的租金就是3亿元乘以7.0725%。

13.夹层融资

华夏幸福使用的第十三种债务融资方式是夹层融资。夹层融资就是明股暗债，表面上看起来是股权转让，但是实际约定未来要回购，并且以差价来作为利息或支付约定的利息。因为它介于股债之间，所以叫夹层。

2013年11月，由华澳信托募资10亿元投入华夏幸福旗下的北京丰科建，向北京丰科建增资7.6亿元，提供信托贷款2.4亿元。交易完成后，华澳信托对北京丰科建持股66.67%，九通投资持股下降至33.33%。在这项交易之后，因为华夏幸福成了小股东，所以不再将北京丰科建纳入合并报表，北京丰科建的负债也就不体现在华夏幸福的合并报表中。

※　※　※

以上这些只是当前实践中常用的一些融资方式（整理见表16-1），各种创新融资方式层出不穷，我们在此无法一一列举，大家可以通过分析常见融资手段的方法去探究新型融资手段的本质。

表16-1　常见融资方式一览表

融资方式		说明
股权融资方式	定向增发	面向特定的投资群体发行股票，这个投资群体可以是外部机构投资者，也可以是包括公司大股东在内的其他公司
	战略引资	引入战略投资者，该投资者的持股比例较高，其目的是进入某一行业或领域
	资产支持证券	将某项资产未来收益的一定份额，以证券的形式出售
	特定收益权转让	将资产的未来收益权转让给某一投资者，把这部分未来收益提前变现
	夹层式资管计划	类似于基金，通过一家资管机构进行融资。购买者将资金交给资管机构，资管机构再进行投资
短期债务融资方式	银行承兑	由银行发出承兑汇票，相当于为企业采购提供资金支持
	短期融资券	实质是一种短期的债券
长期债务融资方式	委托贷款	一种私人性质的长期借款，通过银行使得借贷合法化
	银团贷款	由一家或者几家银行牵头，多家银行与非银行金融机构参与，组成一个银行集团，并采用同一个贷款协议，按照商定的期限和条件向同一个借款人提供融资的一种贷款方式
	信托借款	从信托公司来获取贷款。融资成本高，门槛低，选择面广，数额巨大
	关联方借款	向关联方借款
	股权收益权转让	抵押贷款的一种，抵押的标的是对某公司持有的股权
	应收账款收益权转让	抵押贷款的一种，抵押的标的是应收账款
	特殊信托计划	通过设立一个特殊信托计划的方式把债权抵押出去获得资金
	债务重组	同债权人达成协议以获得一些宽松的还款条件
	债权转让	销售债权资产
	售后回租式融资租赁	一种分期付款的购买行为
	夹层融资	表面上看起来是股权转让，但是实际约定未来要回购，并且以差价作为利息或支付约定的利息

※ ※ ※

随着投融资业务的介绍，至此我们已经将五大业务模块——采购与付款、生产、销售与收款、薪酬激励、投融资全部介绍完毕，接下来将要从企业的三张报表看企业的全貌。

[1] 意即第3年年末，公司有上调票面利率的选择权；投资者也可以选择继续持有债券，或是把债券按事先约定的价格卖回给公司，也是一种选

择权。

小结

1.企业最基本的融资渠道包括自有资金、债务融资和股权融资。从融资成本看，应优先使用内部的闲置资金，其次是债务融资，最后才是股权融资。债务融资的成本是它的利率，股权融资的成本比较复杂，可以用行业平均盈利水平来衡量。

2.本章以华夏幸福为例，介绍了常见的股权融资和债权融资方式，如定向增发、战略引资、资产支持证券、短期融资券、委托贷款、股权收益权转让等。

思考题

提问：在企业创造价值的过程中，投融资活动的作用和经营活动的作用有什么差异？

回答：我们讨论的采购、生产、销售和薪酬，都属于经营活动。企业创造价值首先靠的是经营活动。我们对企业估值，也是以估计经营活动创造的价值为主。

投资活动也可以创造价值。我们讲过的投资有两类，一类是金融资产投资，这样的投资可以让我们赚钱，但这个钱是来自于其他企业的，比如我们购买股票，是分享了发行股票公司所创造价值的一部分。另一类是固定资产投资。对于固定资产这类投资，我们只有在认为这个项目具有创造价值的能力时，才会进行，所以这种投资也是创造价值的，只是其创造的价值是通过增加公司未来的收入来体现的。

所以，无论是对金融资产还是对固定资产这类资产的投资，都是与经营活动密不可分的。经营活动是创造价值的根本投资活动，要么从其他企业创造的价值中分一杯羹，要么通过未来的经营活动创造价值。

融资活动本身是不创造价值的，它决定了把企业创造的价值分给谁。如果是通过债务融资，就是让债权人分享企业创造的价值；如果是通过股权融资，就是让股东分享企业创造的价值。

第7篇　鸟瞰财务报表，掌控企业大局

17　为你的家底拍张照：资产负债表

从本章起，我们将开始通过企业的三张报表俯瞰企业的全貌，这三张报表整合了之前所讨论的五大业务板块。本章我们首先了解企业的资产负债表，即在特定的时点给企业拍张照，记录其所拥有的资产和对于债权人、股权人的义务。

资产负债表（简易样式见表17-1）分成左右两个部分：左边只有一类，就是资产；右边有两类：负债及所有者权益。

表17-1　资产负债表简易样式

资产负债表（××××年××月××日）　　（单位：万元）

资产		负债及所有者（股东）权益	
流动资产		负债	
货币资金	70	短期借款	50
应收账款	40	应付账款	150
存货	20	应付职工薪酬	20
其他流动资产	40		
非流动资产		所有者（股东）权益	
固定资产	100	股本	80
无形资产	50	其他综合收益	20
合计	320	合计	320

17.1　认识资产

17.1.1　什么是资产

在6.2销售费用中，我们介绍过资产与费用的关系：如果企业花出去的钱换来了一个对以后有用的东西，这个东西就是资产；如果钱花完后没有给未来留下什么，就是费用。所以，资产是用钱换来的，即在运营过程中把投入企业的资金花掉，其中那部分对未来有用的东西就形成了资产。资产不是一成不变的，随着企业正常的运营，这些资产还会再继续变回钱，就是我们所说的“所有的企业都可以抽象成一个不断重复的从现金到现金的过程”。

在一个完整的经营活动中，我们首先进行采购业务，通过付现金或者产生应付账款、预付账款的方式来购买原材料；然后进行生产业务，将买进来的原材料变成在产品和产成品；最后进行销售，把生产出来的产成品卖掉，在现在或者未来将款项收回。这就是一个从现金到现金的循环（见图17-1）。

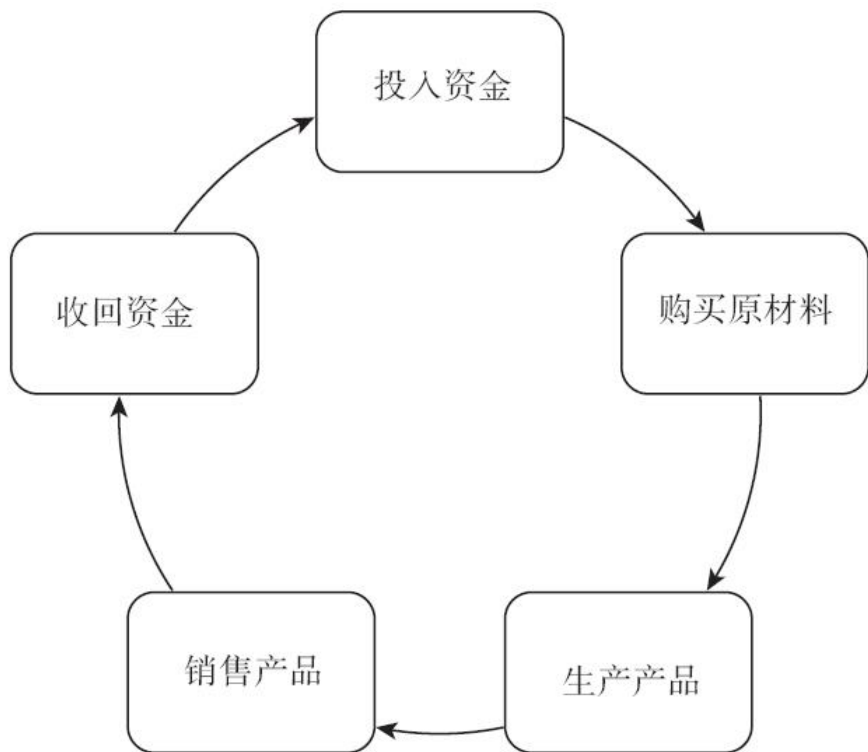


图17-1　企业的经营活动

投资活动也一样，我们通过投资获得了金融资产、股权投资、固定资产、无形资产等各种各样的资产。金融资产和股权投资是单独的资金流转过程，它们可以通过出售又变成钱。固定资产和无形资产则是将自己的价值附加在产品中，随着产品的销售和回款变成钱。

17.1.2　流动资产与非流动资产

资产都是用钱换来的，大部分资产最终会再变回钱。不同资产变成钱的速度不一样，比如，存货变现的速度一定比应收账款慢，因为存货首先需要出售变成应收账款，然后才能通过回款变成钱。有些资产在一个现金循环中就变成了钱，比如，原材料可以很快变成产成品，产成品又会很快被卖掉变成应收账款，把货款收回就变成了钱。但还有些资产需要通过若干个循环才能把自己全部变成钱，比如机器设备，每参与生产过程一次就把自己的一部分价值转移到产品身上，然后随着产品的销售和回款，把这一部分价值变成钱，但要把它全变成钱就需要很多个循环。

我们将那些一个循环就可以变成钱的资产称为流动资产，而将那些需要若干个循环才能变成钱的资产，称为非流动资产。

17.1.3　资产在资产负债表中的排列

资产负债表（见表17-1）左边的资产分成了上下两个部分：上面是流动资产，下面是非流动资产。虽然不是十分严谨，但我们大致可以理解为：流动资产主要表现经营活动，而非流动资产主要表现投资活动。

在流动资产内部，资产是按照变成现金速度的快慢来排列的。比如，现金（在报表中反映为货币资金）排在最前面，因为它不用变；应收账款只需要完成收款这一个业务步骤就能变成钱，所以它紧跟在现金的后面；存货就不一样了，我们要先把存货卖出去，变成应收账款，然后才能变成钱，多了一个业务步骤，所以排在应收账款的后面。

可见，财务报表中始终贯穿着企业的经济活动，二者从来都是密切联系的，但财务报表不是按照企业的业务和流程来列示的，而是按照会计科目的性质排列组合的，这就给我们理解财务报表带来了一些障碍。

17.2　资产一览

资产中的具体内容，我们在前面的章节已经了解了一大部分，现在我们来看一个实际的例子——贵州茅台的资产负债表（表17-2为其资产负债表的左边资产部分）。我们对于其中涉及的银行保险这类金融行业的会计科目，就不多做讨论了，也会略去一些复杂而不重要的会计科目。

表17-2　合并资产负债表（资产部分）

2016 年 12 月 31 日

编制单位：贵州茅台酒股份有限公司　　　　单位：元　币种：人民币

项　目	附　注	期末余额	期初余额
流动资产：			
货币资金	1	66 854 962 118.22	36 800 749 895.06
结算备付金			
拆出资金	2	390 000 000.00	
以公允价值计量且其变动计入当期损益的金融资产			
衍生金融资产			
应收票据	3	817 627 172.00	8 578 935 406.82
应收账款	4		230 768.89
预付款项	5	1 046 100 696.92	1 477 734 859.90
应收保费			
应收分保账款			
应收分保合同准备金			
应收利息	6	140 904 856.88	85 347 051.47

（续）

项　目	附　注	期末余额	期初余额
应收股利			
其他应收款	7	77 227 565.37	48 219 018.75
买入返售金融资产			
存货	8	20 622 251 825.55	18 013 297 022.70
划分为持有待售的资产			
一年内到期的非流动资产			
其他流动资产	9	231 474 570.63	
流动资产合计		90 180 548 805.57	65 004 514 023.59
非流动资产：			
发放贷款和垫款	10	60 833 517.03	19 500 000.00
可供出售金融资产	11	29 000 000.00	29 000 000.00
持有至到期投资			
长期应收款			
长期股权投资			
投资性房地产			
固定资产	12	14 453 177 439.34	11 415 953 189.72
在建工程	13	2 745 579 995.68	4 895 150 716.51
工程物资	14		260 855.92
固定资产清理	15		682 594.04
生产性生物资产			
油气资产			
无形资产	16	3 531 740 625.60	3 582 462 431.04
开发支出			
商誉			
长期待摊费用	17	188 118 776.51	198 603 537.81
递延所得税资产	18	1 745 539 120.68	1 155 336 074.14
其他非流动资产			

（续）

项　目	附　注	期末余额	期初余额
非流动资产合计		22 753 989 474.84	21 296 949 399.18
资产总计		112 934 538 280.41	86 301 463 422.77

17.2.1　流动资产

1.货币资金

在表17-2中，我们首先看到的是货币资金，就是我们说的钱或现金。无论是存放在公司保险柜里的现金，还是存放在银行的现金，都属于公司的货币资金。此外，银行承兑汇票、银行承兑汇票的保证金以及因为对外拆借资金所产生的存放在中央银行的法定存款保证金，都属于货币资金的范畴。

2.以公允价值计量且其变动计入当期损益的金融资产

这是在金融资产章节中介绍过的划分为第三类的金融资产，不过贵州茅台没有这类金融资产。

3.应收票据、应收账款和预付账款

接下来的三项是应收票据、应收账款和预付账款。应收票据和应收账款都是在销售业务中产生的，在先发货、后付款情况之下，这是两种不同的结算模式，前者是客户通过企业承兑或者银行承兑的票据手段承诺未来付款，后者是客户口头承诺付款。而预付账款则是由先付款、再拿货的这种采购业务产生的，是供应商欠企业的货款。

此处的应收款列示的是净额，即扣除了坏账准备的金额。

4.应收股利、应收利息

应收股利和应收利息，大家可能比较陌生，但从字面上不难理解，应收利息肯定与企业的利息收入有关。企业在银行有存款，就应该获得

利息收入，但银行不会每天都发放利息，而是定期结算，会计在月底做报表时，就会将应收但还没有结算的利息记录为利息收入，同时记录相应的应收利息。因为贵州茅台有拆出资金[1]的行为，所以这里的应收利息也可能是借款方还没有支付给贵州茅台的那些利息。

应收股利肯定是与股权投资有关的。被投资企业向公司分红，公司根据持股比例的不同记录在不同的项目中。如果持股比例低于20%或者对被投资企业具有控制权，那么分红就直接记入投资方的投资收益。如果是能够施加重大影响的投资，因为被投资企业所有的盈利都已经记录成投资收益了，所以分红时就不再记入投资收益，而是将它从因被投资企业盈利而增加的长期股权投资的价值中扣除。现实中，分红是一个复杂的过程，它的一般程序是被投资企业先制订利润分配方案，确定何时分红以及分红的金额。该方案一旦制订，投资方就可以进行相应的会计处理了，只是这时钱还没有拿到，所以按照复式记账原则，除了要记投资收益之外，还要记录在应收股利中，等拿到钱时再把应收股利转成现金。

5.其他应收款

接下来是其他应收款。其他应收款是企业之间临时周转的很快会被偿还的资金，或者是企业为员工垫付的各种款项，比如员工出差借的备用金、企业为员工垫付的医药费等。这些费用在没有报销之前都应记录在其他应收款中，等报销之后才记录到相应的费用项目里。

贵州茅台的其他应收款有一笔是为它的控股子公司垫付的装修费的预付款，这就属于企业间的周转资金。另外还有四笔是进口设备保证金、土地出让保证金、广告预付款等预付的款项，本来应该记入预付账款中，但因为这些预付款项还没有取得对方的发票，暂时无法入账，于

是先以员工借用备用金的方式体现在其他应付款中了。

6.存货

存货主要指各种原材料、在产品和产成品。贵州茅台的存货中还有一类，就是自制的半成品。半成品不同于在产品，在产品是正处于生产过程中但没有完成的产品，不会被单独出售或使用，但自制半成品完全可以单独出售或使用。此处的存货是已经扣除了存货跌价准备之后的净额。

7.其他流动资产

其他流动资产是一个不太重要的项目。贵州茅台的这个项目主要包括到期还没有抵扣完的那些增值税的进项税，因为这些进项税可以在未来期间继续抵扣，从而减少公司未来税收的现金流出，所以它也是一种资产。

[1]　拆出资金是指一家企业（金融）拆借给境内、境外其他金融机构的款项。

17.2.2 非流动资产

1.发放贷款和垫款

非流动资产第一项是发放贷款和垫款。因为贵州茅台有对外拆借资金的行为，所以这些拆借资金一部分在流动资产中，还有一部分在非流动资产中，这说明它的对外拆借有长期的，也有短期的。

2.可供出售金融资产和持有至到期投资

可供出售金融资产和持有至到期投资都属于金融资产，按照2018年1月1日开始执行的新会计准则，它们的名字改为按摊余成本计量的金融资产和按公允价值计量且其变动计入其他综合收益的金融资产，也就是我们在金融资产章节所介绍的划为第一类和第二类的金融资产。

3.长期应收款

长期应收款、长期股权投资和投资性房地产，这几个项目贵州茅台都没有。

如果公司将自有资产通过融资租赁的方式租出去，就相当于一种分期收款的出售行为，需要将它未来应收的所有租金在办理出租业务的时点就记入长期应收款中。

4.长期股权投资

我们在第14章中介绍过长期股权投资。由于表17-2是贵州茅台的合并报表，所以不会再包括贵州茅台投资控股的那些长期股权投资了，只有能够施加重大影响的投资才会在这张报表上存在。这张财务报表中没

有长期股权投资，这表明贵州茅台没有能够产生重大影响的长期股权投资。

5.投资性房地产

投资性房地产是企业持有但不会自用的房地产和土地。这些房地产是以公允价值来计量的，而其他大多数资产都是按历史成本来计价的。

6.固定资产、在建工程、工程物资、固定资产清理、生产性生物资产

固定资产部分包括好几个项目。首先是已经完工的固定资产；其次是在建设中的固定资产，即在建工程；还有建设中的一些建筑材料和价值比较高的周转件——工程物资；还有生产性生物资产，比如专门用来产蛋的母鸡、结果实的树木等；最后是固定资产清理，指的是准备处置的固定资产。

这些固定资产都以扣除折旧之后的余额来列示。报表附注中会说明折旧的具体情况。

7.无形资产、开发支出、商誉

无形资产部分还单独列示了开发支出和商誉这两项无形资产的情况。在研发活动中，开发支出是可以记录在无形资产中的，而研究支出则必须记录在管理费用里。根据报表，贵州茅台既没有开发支出，也没有商誉，说明它既没有产品开发的研发活动，也没有兼并收购的行为。

8.长期待摊费用

长期待摊费用是那些最初作为资产计量，后来随着时间的流逝和企业正常的经营逐渐变成费用的项目。现行会计准则只要求把那些摊销期限一年及以上的待摊费用放在这个科目中。

9.递延所得税资产

递延所得税资产，因为和五大业务无关，所以之前并未介绍过。它是由于税法和会计准则的要求不同而导致的会计记账和实际应缴所得税之间的差异，所以需要做调整处理，是一个调整项目。既然是调账，调整的方向就不确定，我们接下来介绍负债时还会提到递延所得税负债项目。由于这个项目在报表中并不重要，会计处理还相当复杂，所以本书就不详细介绍了。

17.3 资产的分析

17.3.1 资产的结构

我们以每项资产占总资产的比重来考察资产结构，下面以三家公司为例来讲解资产的结构问题，三家公司分别是贵州茅台、宝钢股份和中文传媒。

1.贵州茅台的资产结构

贵州茅台是酿酒行业的龙头企业，也是资本市场非常有特点的一家公司。它的资产结构是什么样的呢？

它占比最大的资产是货币资金，占了总资产的59%。其次是应收款和存货，其中应收款包括应收票据和应收账款两个项目。应收款和存货的合计数占总资产的19%。这19%中，绝大部分是存货，占总资产的比重为18%，而应收款方面全部都是应收票据，没有应收账款。最后就是固定资产，它占总资产的10%。

很显然，贵州茅台是一家绝对不缺钱的公司。存货虽看起来不少，可它们非常值钱，而且会越来越值钱，基本上不存在卖不出去的问题。同时，经销商在买酒时都得付现金，甚至要预交定金，该企业在行业中的地位可见一斑。作为生产型企业，10%的固定资产应该算是比较少的。

2.宝钢股份的资产结构

钢铁行业近两年很不景气，那么宝钢股份作为这个行业中的龙头企

业，它的资产结构又如何呢？

宝钢股份排名第一位的是固定资产，占总资产的44%，重资产的特点十分明显。排在第二位的是应收款和存货，其中应收款同样包括了应收票据和应收账款，三项合计占总资产的21%，主要是存货，该行业的竞争十分激烈。最后是货币资金，占总资产的9%。

就钢铁行业而言，宝钢股份的资产情况已经算是很健康了，但其行业本身的特点仍然在这些数据中有很明显的表现。

3.中文传媒的资产结构

中文传媒是一家传媒行业的企业，其主要业务涉及出版、媒体、娱乐、游戏等方面。它属于一个新兴行业，而且是典型的轻资产行业。这家公司排名第一位的资产是货币资金和金融资产，它们合计占总资产的39%。可以看出这家公司也是不缺钱的。紧随其后的是商誉，占总资产的13%。商誉是只有在并购时才会产生的一种无形资产，这就表明这家公司曾经进行过并购活动，这也是传媒行业目前比较常见的一种现象。应收款项和存货合计占总资产的13%，但其中存货所占的比重非常小，因为这个行业基本上没有存货，这也是符合行业特点的。

从这个资产结构可以感受到，传媒行业是一个轻资产行业，而且目前属于上升期，竞争并不太激烈。



综上可知，资产结构与行业特征以及行业竞争格局有着密切的关系。以上三家公司虽然资产结构差异很大，但它们金额最大的三项资产占总资产的比重都超过了60%，其中最高的贵州茅台，前三项资产的比重甚至达到了88%。所以，资产负债表虽然项目繁多，但真正需要我们

关注的项目非常有限，大多数企业只需要关注3～5项资产就足够了。

17.3.2　资产的周转情况

我们在第3章介绍了周转率的概念，也在存货等章节展示了资产周转率的计算，这是对资产分析非常重要的一方面。我们一般用收入除以某项资产的价值得到这项资产的周转率，只是在存货上，我们更习惯于用成本去除以存货的价值来计算存货的周转率。

$$周转率=\frac{总收入}{资产账面价值}$$

$$周转周期=\frac{365天或12个月}{周转率}$$

1.贵州茅台的周转情况

贵州茅台的采购环节，其预付账款和应付账款基本上能相互抵消，说明它的采购过程基本上都是一手交钱、一手交货的。我们根据周转率的公式，分别计算出它的原材料周转率、在产品周转率、产成品周转率为14次/年、5次/年和21次/年，周转期为27天、73天、17天。这代表它采购进来的原材料平均27天之后就投入了生产，生产环节的平均周期是73天，生产出的产品平均17天就被卖掉了。这些数据的加总表示，贵州茅台在收到客户的预付款后，从采购原材料，经过酿造生产出产品，再把产品卖掉，这个过程平均需要117天。

在销售回款环节，公司的应收款项远远低于它的预收款项水平，这

说明大多数客户通过预付款项来购买贵州茅台的产品，所以贵州茅台并不需要用自有资金投入生产经营环节，只要用客户预付的款项去采购原材料、组织生产、进行销售就可以了。

2.宝钢股份的周转情况

宝钢股份在采购付款方面，其应付票据加上应付款项，再减去预付账款之后的余额，就体现了宝钢股份可以占用供应商的资金净额，用收入除以这个数字，就可以得到应付款项的周转率是7次/年，这说明宝钢股份可以占用它供应商资金平均天数为52天。经计算可以得出其原材料周转率、在产品周转率、产成品周转率分别为21次/年、21次/年、11次/年，周转期分别为17天、17天、33天。这代表它购进的原材料平均17天可投入生产，生产平均耗时17天，生产出的产品平均33天之后才能被卖出。

最后，其应收款项与预收款项的金额是大致相当的，说明宝钢股份几乎是用一手交钱、一手交货的方式来进行销售的。在钢铁行业竞争如此激烈的今天，还能坚持这样的销售方式，就说明了公司非常关注风险的控制。

总体而言，宝钢股份的采购、生产、销售、收款这个经营周期的总体耗时是以上几个时间之和，即17＋17＋33-52＝15天，可以说效率非常之高。

3.中文传媒的周转情况

最后我们看中文传媒。首先看它的采购付款情况，其应付款项减去预付款项之后的净额非常小，周转率是45次/年，这表明采购环节平均占用供应商资金8天。而它的原材料也非常少，这与公司业务性质一

致，我们就不再去计算原材料的周转率了。它在产品的周转率是87次/年，表明它的平均产品制造周期是4天。考虑到它的产品大都是虚拟产品，所以这个数字也符合它的业务性质。产成品的周转率是15次/年，表明产品的平均销售周期是24天。

其预收款项超过了应收款项，说明公司是预收了账款之后再提供产品的。作为一家传媒企业，中文传媒的业务特点就决定了它的经营周期比较短。它没有什么采购问题，产品制造周期平均只有4天，主要是销售花了一些时间，平均24天能收回款项。又因为是预收款，采购时还能占用供应商8天的资金，所以公司的业务运营周期只有20（＝4＋24-8）天。

总体来说，以上三家公司的资产周转率都体现了业务的基本特点和公司所在行业的竞争情况。

思考题

提问：结合以上知识，如果你是一位投资者，会如何阅读公司资产负债表中关于资产的部分？

回答：首先应该了解资产的结构，看看各项资产占总资产的比重，就可以知道哪些资产是这个企业中最重要的资产。后续的分析重点就是这些最重要的资产。

其次，从企业经营活动的各项具体业务环节来分析资产的周转率。具体来说，就是从采购的付款到原材料的准备，再到生产，然后到销售，最后收回款项，这整个过程。采购的付款周期主要体现在预付账款的周转率上，同时还需要结合负债中的应付账款来综合考虑。原材料的准备周期体现在原材料的周转率上，生产周期体现在在产品的周转率上，而销售周期则体现在产成品的周转率上。最后的收款周期体现在应收款的周转率上，这一点也需要结合负债中的预收账款来同时考虑。

接下来是对一些具体项目做重点了解，比如，应收账款的账龄构成，存货中原材料、在产品、产成品的具体组成，固定资产折旧计提方法，无形资产的具体内容等。

另外还应该了解一下各种资产的减值情况，比如，应收账款的坏账准备、存货跌价准备、固定资产的减值、无形资产的减值，分别是如何提的。了解这些信息一方面可以让我们知道企业资产的具体情况，另一方面可以帮助我们判断资产减值的计提是否合理。如果我们发现大量的应收账款都是2年、3年甚至更长时间的，而应收账款的坏账准备计提又很少，就说明应收账款的计提可能存在问题。存货方面，如果产成品的库存大幅度增加，就需要结合这个企业产品的市场状况来判断是否是销

售中遇到了问题。固定资产方面，如果折旧的计提年限相对较长，可能意味着折旧提得太少，这会直接影响到企业的利润水平。无形资产方面，主要看看它是以土地使用权为主还是以知识产权为主，无形资产的情况和公司的业务性质是否匹配，是否存在没有在报表上体现的无形资产，等等。

了解这些信息是需要花点功夫的，如果是上市公司还比较容易，这些信息在公司公开披露的年报中的财务报表附注部分都会有详细的说明；如果是非上市公司就比较麻烦了，需要从财务部门去了解这些情况。

17.4 负债一览

接下来我们将目光转向资产负债表的右边，去看看我们花掉的钱都是从哪里来的，首先就是对债权人的负债。负债也分为两个部分：流动负债和非流动负债。它们的区别很简单：流动负债是一年之内到期的负债，非流动负债是一年以后需要偿还的负债。我们同样以贵州茅台为例，来了解负债的项目（贵州茅台的负债项目见表17-3）。

表17-3　贵州茅台资产负债表的负债部分（2016年12月31日）

2016 年 12 月 31 日

编制单位：贵州茅台酒股份有限公司　　单位：元　币种：人民币

项　目	附　注	期末余额	期初余额
流动负债：			
短期借款			
向中央银行借款			
吸收存款及同业存放	19	10 778 818 332.13	5 962 622 299.13
拆入资金			
以公允价值计量且其变动计入当期损益的金融负债			
衍生金融负债			
应付票据			
应付账款	20	1 040 608 203.18	880 976 072.09
预收款项	21	17 541 082 237.01	8 261 582 073.04
卖出回购金融资产款			
应付手续费及佣金			
应付职工薪酬	22	1 628 507 252.03	975 477 747.06
应交税费	23	4 272 289 194.57	2 515 516 156.83
应付利息	24	34 481 635.33	27 409 447.40
应付股利			

（续）

其他应付款	25	1 724 638 571.44	1 423 139 205.93
应付分保账款			
保险合同准备金			
代理买卖证券款			
代理承销证券款			
划分为持有待售的负债			
一年内到期的非流动负债			
其他流动负债			
流动负债合计		37 020 425 425.69	20 051 723 001.48
非流动负债：			
长期借款			
应付债券			
其中：优先股			
永续债			
长期应付款			
长期应付职工薪酬			
专项应付款	26	15 570 000.00	15 570 000.00
预计负债			
递延收益			
递延所得税负债			
其他非流动负债			
非流动负债合计		15 570 000.00	15 570 000.00
负债合计		37 035 995 425.69	20 067 293 001.48

17.4.1 流动负债

1.短期借款

流动负债部分的第一个项目叫短期借款，是指企业从银行或其他的金融机构获得的一年期以内的借款，这是企业最常见的流动负债，也是大多数公司最常见的融资手段。但是贵州茅台的报表上没有这个项目，这比较少见。我们在17.3.1资产的结构中分析过，贵州茅台的资产中有59%是现金，所以这家公司不太缺钱，但这还不是唯一的原因。

2.吸收存款及同业存放

在短期借款下面，我们注意到有一个一般企业不太常见的项目，叫作吸收存款及同业存放。这个项目通常只有银行类的金融机构才会有，而贵州茅台这个项目的金额还非常大，高达108亿元。从贵州茅台的报表附注中可以了解到，这个部分是由贵州茅台控股的子公司贵州茅台财务公司吸收关联企业的存款而产生的。在资产部分，我们曾了解到贵州茅台有对外拆放资金的行为，这就可以理解为贵州茅台进行资金集中管理的一种方式，即通过设立财务公司，把所有关联企业的富余资金都存入财务公司，形成了关联企业在财务公司的存款，也就有了财务公司对外的负债。当这些关联企业需要资金时，财务公司就以贷款的方式来满足它们的资金需要，无论是存款还是贷款，财务公司都会支付或者收取相应的利息。

那么，为什么贵州茅台没有银行借款呢？而且资产中显示其也没有长期股权投资，这些关联企业和贵州茅台的关系是什么呢？

虽然公司年报中没有详细列示这些企业和贵州茅台的关系，但是从

关联交易的披露中，我们可以大致判断这些关联企业都是贵州茅台集团的下属企业，它们与贵州茅台股份是一种兄弟关系，并没有直接的股权关系。而贵州茅台的资金管理方式是这些关联企业先从银行获得贷款，然后再存入财务公司，由财务公司统一安排各个公司的资金需求。

3.应付票据、应付账款、预收账款

应付票据和应付账款都是在采购业务中，由于企业先拿了货，但是款项还没有支付所产生的，不过应付票据是以商业承兑或者银行承兑的方式来承诺付款的，而应付账款则完全是一种口头的承诺。预收账款是因为在销售业务中存在先收款、再发货的情况，这样，公司就形成了对客户的负债，即欠了客户商品。

4.应付职工薪酬

应付职工薪酬，我们曾在第9章专门介绍过。因为公司往往在下个月支付上个月的员工工资，所以每月月底做报表时就需要确认对职工的欠款。

5.应交税费

应交税费和应付职工薪酬类似，企业的生产经营活动需要交税，但一般都是下个月交上个月的税，所以每月月底做报表时同样需要确认对税务局的欠款。

6.应付利息、应付股利

应付利息、应付股利两个项目和应收利息、应收股利是相呼应的。应付利息是借款产生的利息支出，由于利息大都是定期结算，而会计部门每个月都需要编制报表，当利息已经发生、钱还未付时，就称为应付

利息。同理，公司决定发放现金股利，但是钱还未支付时，就产生了应付股利。一般情况下，企业发放现金股利需要先由董事会形成议案，然后通过股东大会的审议才能执行，所以议案的形成和最终股利的发放之间会有一个时间间隔，会计在形成议案时就要确认负债，发放股利时再减少这项负债。

7.其他应付款

我们在资产部分介绍了其他应收款，它包括企业之间临时周转拆借的资金。在这种情况下，借出资金的一方就记其他应收款，而借入资金的一方就记其他应付款。

17.4.2 非流动负债

1.长期借款

非流动负债的第一个项目是长期借款，这个很容易理解，就是超过一年期的借款。

2.应付债券

接下来是应付债券，只有发行债券的公司才会有这个项目。

3.长期应付款

长期应付款是指企业承诺支付给某个人或者某个企业的资金。比如签订了一个租赁协议租入一项资产，企业是仅仅获得该项资产的使用权还是拥有所有权，需要根据租赁协议的具体条款看租赁期限、租赁金额以及租期届满时资产归谁所有，来判断这个租赁本质上是不是一个购买行为。

如果租赁期限几乎等于这项资产的寿命期，或者租金几乎等于购买资产的花费，或者双方约定租赁期满之后资产归承租人所有，那么会计上就认为该租赁的本质是分期付款的购买行为，这就需要在资产中记录这项资产，同时也要把未来需要支付的租金在签订租赁协议时就确认为负债，而这项负债就是长期应付款。这种称为融资性租赁，与它相对的是经营性租赁。

4.递延收益

递延收益的应用非常有限，这是在企业获得与资产相关的政府补助

时产生的。所谓的与资产相关的政府补助，就是指这项补助是政府资助企业购置某项资产的。如果企业获得了这种类型的补助，就减少了在这项资产中的投入，所以应减少资产的成本，或者允许记入递延收益中，递延收益以后再逐渐分摊记入到利润表中。

※　※　※

贵州茅台在以上这些负债项目的金额通通为零，想到它有近60%的资产都是货币资金，这样的状况也不太难理解。但贵州茅台的报表上有一个不常见的项目叫作专项应付款，是指白酒安全检测建设项目、茅台酒糟生物转化项目等，一共有三个项目。具体而言，这是企业接受国家专项用于某个项目的拨款，这部分拨款是不需要用现金偿还的，只需要在以后完成相应的项目建设即可。

17.5 负债的分析

我们已经介绍了如何对资产进行分析，如分析其资产结构、资产周转率，下面我们来介绍负债的分析方法。

说起负债，我们最关心的就是公司是否有足够的偿债能力。既然负债分为流动负债和非流动负债，那么偿债能力也分为短期偿债能力和长期偿债能力两个方面。

17.5.1　短期偿债能力

所谓短期偿债能力就是偿还流动负债的能力。

先来看流动负债中比较典型的应付账款。很显然，用手头的现金偿还应付账款是最合理的，但如果现金不够，就应该尽快收回他人所欠的应收款用于还债，如果还不够，就应该卖掉存货，收回资金偿债。无论是现金、应收款，还是存货，都属于用流动资产项目来偿还流动负债。我们假设所有流动资产都可以在瞬间全部变成现金，那么用流动资产除以流动负债即得到流动比率。它是衡量短期偿债能力的指标，用来评判流动资产变现后是否足够偿还流动负债。

$$流动比率=\frac{流动资产}{流动负债}$$

如果流动比率正好等于1，从表面上看，公司的偿债能力刚好满足债务的要求，但这么理解是有问题的。因为流动比率为1就意味着所有的流动资产变现之后正好够偿还流动负债，偿还流动负债后企业没有富余的钱，也没有原材料了，正常的生产经营活动就无法再维持。而且应收账款不一定能马上收回，存货也不一定能按原价马上卖出，所以流动比率等于1对于企业来说是不够的。

一般教材会介绍流动比率等于2比较安全，但现实中，企业的流动比率往往介于1和2之间。原因就在于中国的大部分企业偿还短期借款的资金来源是新的短期借款，而不是流动资产，也就是说大部分企业是通过借新债还旧债的方式来偿还短期借款的。因为有短期借款的自我循

环，所以流动资产只需要偿还除了短期借款之外的其他的流动负债。一般情况下，这个模式没有什么大问题，但如果某一个行业整体出现了问题，银行停止了对这个行业整体的贷款，短期借款就不能够继续自我循环了，这时就需要用流动资产偿还所有的流动负债，就很可能出现资金周转的困难。

所以，认为所有流动资产都能立刻变现的假设太乐观了。

流动资产中最难变现的是存货，如果保守一点，我们可以假设所有存货都不能变现。将存货从流动资产中扣除，剩下的部分再除以流动负债，得到的指标称为速动比率，这是一个相对保守的衡量短期偿债能力的指标。偿债能力的分析还包括偿还利息能力的分析，这个内容留待利润表部分学习。

$$速动比率 = \frac{流动资产 - 存货}{流动负债}$$

17.5.2 长期偿债能力

资产负债率也是一个常用的衡量偿债能力的指标，通常用于衡量长期偿债能力，它是由负债总额除以资产总额得到的，表示我们借的债越多，就越有可能无法偿还，这个比率还有另外一个名字——财务杠杆。

$$资产负债率=\frac{负债}{资产}\times 100\%$$

上市公司资产负债率的平均水平为42%~45%。这个数据也可以理解成一般行业资产负债率的正常水平，但重资产行业的负债率通常比较高，因为重资产行业需要的资金较多，而它又有很多的资产可以拿去获得抵押贷款。反之，轻资产行业的负债率通常比较低，一方面是因为轻资产行业需要的资金较少，另一方面是因为它们没有那么多资产可以拿去抵押。

17.6 所有者权益

所有者权益部分列示的是公司的所有者（即股东）投入公司的资金，接下来我们结合贵州茅台的例子（见表17-4）来了解所有者权益。

表17-4 贵州茅台资产负债表的所有者权益部分

2016 年 12 月 31 日

编制单位：贵州茅台酒股份有限公司　　　　单位：元　币种：人民币

项　目	附　注	期初余额	期末余额
股本	27	1 256 197 800.00	1 256 197 800.00
其他权益工具			
其中：优先股			
永续债			
资本公积	28	1 374 964 415.72	1 374 964,415.72
减：库存股			
其他综合收益	29	–11 240 841.56	–13 034 075.47
专项储备			
盈余公积	30	7 135 649 963.12	6 210 524 497.54
一般风险准备	31	420 758 409.36	218 361 303.43
未分配利润	32	62 717 808 036.61	54 878 964 497.77
归属于母公司所有者权益合计		72 894 137 783.25	63 925 978 438.99
少数股东权益		3 004 405 071.47	2 308 191 982.30
所有者权益合计		75 898 542 854.72	66 234 170 421.29
负债和所有者权益总计		112 934 538 280.41	86 301 463 422.77

17.6.1 所有者权益一览

1.实收资本（股本）

股东向公司投资有两种方式：一种是把公司外部的钱投入公司中；另一种是公司赚了钱，股东没有拿走，继续留存在公司，这也是一种对公司的投资。前一种在股份有限公司中叫股本，在有限责任公司中叫实收资本。

每个企业都有注册资本，在旧公司法下公司注册时必须按照注册资本出资到位，还要进行验资并提供验资报告，这时财务报表上的实收资本就一定等于注册资本。但自2014年3月1日起，公司注册资本实行认缴制。在注册公司时，工商部门只需登记公司股东认缴的注册资本总额，而不需要登记实收资本，也不需要提供验资的证明文件。实缴的注册资本在公司注册时甚至可以是零，可能在很长时间内才能认缴到位。在这样的制度之下，实收资本是实际认缴到位的资本，而不必等于注册资本。

2.资本公积

股本后面的项目叫资本公积，是指超过注册资本的那部分出资额。虽然股东不必在公司成立时就将所有的注册资本都认缴到位，但有的股东在公司成立时不仅将注册资本全部认缴到位，甚至还可能超过注册资本。这种情况似乎不常见，但上市公司肯定会出现超过注册资本出资的情况。比如，一家上市公司发行1亿股股票，每股面值1元，这意味着它每股对应着1元的注册资本，一共就是1亿元的注册资本。但股票肯定不是按照1元的价格发行，如果发行价格是10元，这样的1亿股就能筹集10

亿元的资金。不过这10亿元中只有1亿元是股本，剩下的9亿元都是资本公积（见图17-2）。

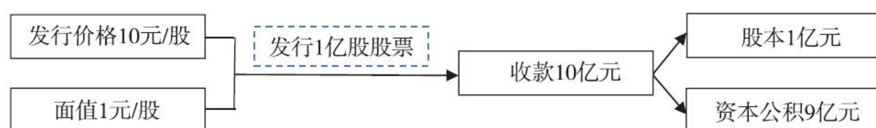


图17-2　股票超过面值发行

对于非上市公司而言，公司创立之后的每一轮融资都会释放一部分的股权，在这个过程中就会产生资本公积。比如，有一个创业者最初投入90万元成立了一家公司，在第一轮融资时，投资人投入1000万元，占投资后公司股份的10%。根据这项安排，我们就可以把股本增加到100万元，其中90万元属于创业者，10万元属于投资人。而投资人投入公司的1000万元中，除了上面的10万元进入股本之外，剩下的990万元都进了资本公积。进入资本公积的990万元中的90%，也就是891万元，是在投资之后归属于创业者的10%的部分，也就是99万元归属于新进入的投资人（见图17-3）。由此看来，投资人投入公司的1000万元立刻就少了891万元。之所以投资人愿意这样做，是因为他对公司未来的前景十分看好，愿意用更多的资金来换取这10%的股份。在这个例子中，实际是投资人给了创业者891万元，但创业者没有将这些钱抽回，而是留存在公司里作为追加投资了。

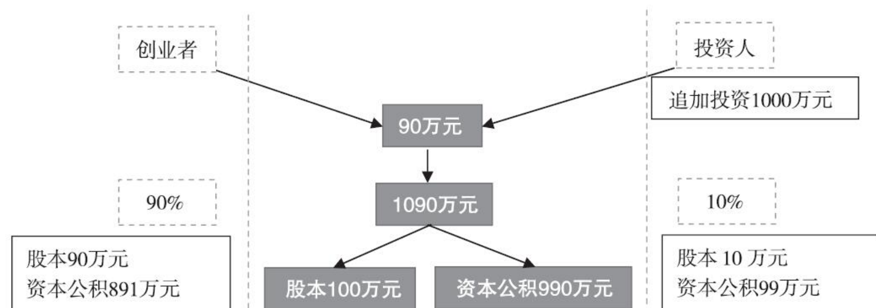


图17-3　投资人投入金额超过所占股本

还有另一种安排方法，就是投资人给创业者891万元现金，创业者把这笔钱从公司账上抽离出来自用，但在这种情况下，公司的资金是不会增加的，只是创业者自己收回了那一部分投资，一般创业企业都不会轻易采用这种方式来出让股份。

由以上分析可知，股本是一个非常重要的项目，当公司有多个股东时，他们之间股权比例的划分不是以出资额来决定，而是以他们在股本中所占的比重来决定。不仅股本内部的结构非常重要，股本的总额也非常重要。因为在有限责任公司中，注册资本是一家企业对外承担法律责任的上限。比如一家公司发生破产，它是以公司现有资产清算之后的价值来偿还负债，不足以偿还的那部分，不能要求公司股东用私有财产来为公司偿债。但是，如果股东的认缴资本是1000万元，而只到位了500万元，这时公司破产了，出现了800万元的债务，而且公司资产清算之后只能偿还其中的200万元，还有600万元偿还不了，股东就需要将未认缴到位的500万元注册资本认缴到位，用于偿还该负债。从这个角度看，注册资本越少，股东的法律责任也就越小。但注册资本并不是越少越好，如果注册资本太少，会让客户、供应商觉得公司实力不够，这需要权衡考虑。

3.盈余公积、未分配利润

实收资本和资本公积记录的是股东投入公司的资金，如果公司的盈利继续留存在公司，没有通过股利的形式分出去，也是股东对公司投资。但《公司法》规定，一家公司若盈利，不能将其全部都分配给股东，至少应留下10%作为盈余公积，其余的90%股东可以自行分配。如果股东从可供分配的盈利中分掉了一部分，没有分掉的那部分就继续留

在公司，进入未分配利润项目中。

比如一家公司盈利1000万元，按照《公司法》的规定，至少应留下100万元记入盈余公积，剩下的900万元股东可以自由决定如何分配。如果股东决定分掉其中300万元，留下600万元，那么600万元就是未分配利润。如果接下来的一年公司又盈利了1000万元，则又要提取10%，也就是100万元作为盈余公积，那么剩下的900万元股东完全可以决定将它全部都分掉。不仅如此，还可以把去年没有分掉的那600万元也分掉，前提是公司有足够的现金（见图17-4）。可以这样理解，盈余公积是法律不允许公司分配的利润，而未分配利润是公司自己决定不分配的利润。

盈余公积不是毫无止境地一直提取下去，只要盈余公积总额达到注册资本的50%，就可以不再强制提取了。

4.其他综合收益

其他综合收益，我们在第13章中介绍过，所谓的第二类金融资产，就是按照公允价值来调整资产的价值，但是公允价值的变动并不记入利润表，而是记录在资产负债表中，也就是所有者权益的其他综合收益这个科目里。进入利润表的项目，最终会成为公司的利润，利润扣减按照《公司法》要求提取的盈余公积，对剩下的部分进行利润分配，未分掉的部分就进入了未分配利润，同时还会增加所有者权益。所以，那些本来应该增加利润却没有记入利润表的项目，最后也必须进入所有者权益中，才能保证报表的最终结果是正确的。所以，我们才在所有者权益中设置了其他综合收益科目，该科目用来记录那些本该记入利润表，却没有记录其中的项目。

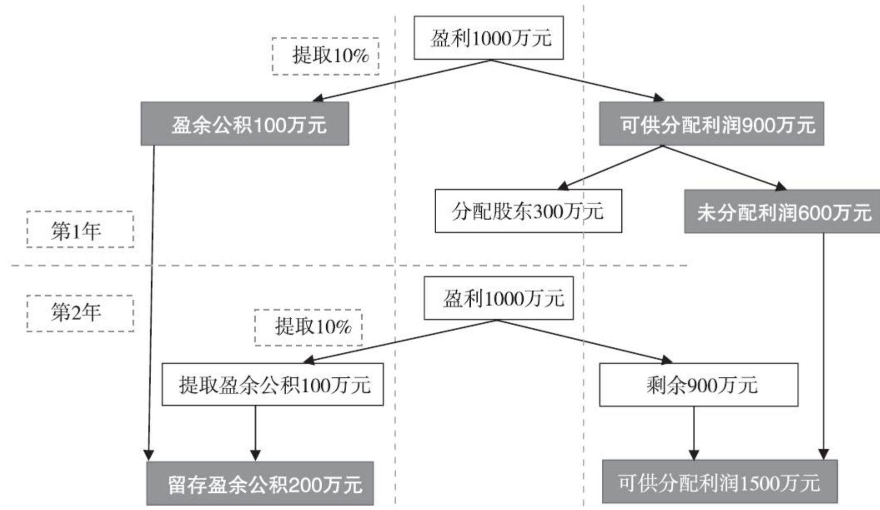


图17-4　公司盈利的分配

5.归属于母公司所有者的权益、少数股东的权益

除以上项目之外，我们还可以看到贵州茅台的所有权益中包括归属于母公司所有者的权益和少数股东的权益，因为这是合并报表，所以会有这样的项目。在合并报表时，控股企业中少数股东享有的那部分权益体现在少数股东的权益中了，它与归属于母公司所有者的权益两部分相加才是所有者权益的总额。

17.6.2 转增资本

公司的资本公积、盈余公积和未分配利润都可以转为股本。比如，一家上市公司宣布它的利润分配方案是“十转增十”，意思就是每十股股票可以获得由资本公积转增出来的十股股票。

1.资本公积转增资本

资本公积转增股本，就是把超过注册资本出资的那部分转入注册资本中，于是注册资本就增加了。但因为所有的股东都增加了股本，所以股东之间的持股比例关系是保持不变的。

2.未分配利润转增资本

我们还听过有的上市公司的利润分配方案是“十送十”，即每十股股票可以获得公司赠送的十股股票。当然这不是真的赠送，实际上是把未分配利润以股票的形式分给股东，也就是发放股票股利。股东拿到的股利不是现金形式的，而是股票形式的。这种方式下股东之间的持股比例关系仍然保持不变。

另外，我们将未分配利润转为股本，相当于把未分配利润分给股东了，然后股东又把它投入公司。因此，股东需要交所得税。如果股东是自然人，就应该按照每股1元的面值来交纳20%的所得税。我国现行的个人所得税制度采用代扣代缴的方式，即由利益发放人扣除所得税，并且代表纳税人交到税务局。上市公司发放股票股利时，公司既不能拿自己的钱去替股东交税，也不能向每个股东收钱去交税，所以很多公司此时会同时发放一笔现金股利，这笔现金股利股东拿不到，它的作用就是用来交税。比如，发放一个“十送十”股票股利的同时，再发放一个“每股

0.25元”的现金股利。每股1元的股票股利需要交纳0.2元的所得税，0.25元的现金股利也需要按照20%交纳个人所得税，就是0.05元，所以一共需要交纳每股0.25元的个人所得税，正好等于公司发放的现金股利金额。

3.盈余公积转增资本

盈余公积同样可以转增股本，不过会受到一定的限制，转完之后剩下的部分不得低于注册资本的50%。盈余公积同样是公司盈利产生的，所以盈余公积转增股本，股东同样要交纳个人所得税。自然人股东按照20%的比例交税。

如果股东是企业法人，它获得股票股利或通过盈余公积转增股本方式来获得股票，虽然本质上也是分配了公司的利润，但《企业所得税法》将这两种方式的利润分配列为免税项目。所以，如果股东是一家企业，在盈余公积转增股本和获得股票股利时，不需要交纳企业所得税。

17.7　资产负债表总结

下面我们总结一下本章对资产负债表的介绍。

资产负债表的左边是资产，表示企业用资金换来的各种东西；右边是负债及所有者权益，表示企业获得资金的渠道，包括股东最初投入的资金，也包括企业从银行和其他金融机构获得的借款，还包括在经营过程中欠供应商、客户、员工和税务局的钱，以及企业盈利后留存下来继续投入企业的这部分利润。

企业获得的资金和用掉的钱，两者的数额应该相等，所以资产负债表左边的资产应该等于右边的负债与所有者权益之和。这个是资产负债表的基本逻辑关系，相应的等式叫会计恒等式。

资产＝负债＋所有者权益

纵观资产负债表，流动资产中的应收账款、应收票据、存货、预付账款和流动负债中的应付账款、应付票据、预收账款，都是描述经营活动的。各种资产项目的周转率可以描述企业的运营效率。

流动资产中的金融资产、应收股利、应收利息以及各种非流动资产描述了公司的投资活动，而流动负债中的短期借款、应付股利、应付利息，以及各种非流动负债、所有者权益则描述了公司的融资活动，可以看到，企业的五大业务在公司的资产负债表中都有所表现。

资产负债表描述了资金的不同来源，变成了哪些东西，以及这些东西的价值如何。编制资产负债表的过程其实就是公司清点自己家当的过程，有了这个过程，才能对自己的财务状况心里有数。这个家底用专业语言来描述就是财务状况。所以，资产负债表是一个时点概念的报表，

就好像为公司的财务状况拍了一张照片。

小结

1.资产负债表描述了一家企业在某个时点的财务状况，说明投入到公司多少资金，这些资金又变成了什么。它分为左右两部分：左边是资产，说明资金变成了什么；右边是负债和所有者权益，说明资金从哪里来。资产负债表的基本逻辑关系是：

资产＝负债＋所有者权益

2.资产按照它们变现的快慢依次排序，变现快的排在前面，变现慢的排在后面。在一个从现金到现金的循环中就能完全转化成现金的资产叫作流动资产，需要多个循环才能完全变成现金的资产称为长期资产。

流动资产包括货币资金、应收账款，预付账款、存货等，非流动资产包括长期股权投资、固定资产、无形资产等。

3.分析企业的资产主要从资产结构和资产周转率两个方面入手。

资产的结构与业务特性以及行业竞争格局密切相关。大多数企业占比最大的三项资产几乎占总资产的60%以上，所以企业可以主要关注这些占比较大的重要资产。

通过对应收款项、存货、应收和预收款等项目的周转率进行计算，可以了解一家企业采购、生产、销售、回款等具体业务的运作情况。

4.负债分为流动负债和非流动负债，流动负债是一年之内到期的负债，非流动负债是一年以后需要偿还的负债。

流动负债包括短期借款、应付票据、应付账款、应付职工薪酬等，非流动负债包括长期借款、应付债券、长期应付款等。

5.负债分析主要评判企业的偿债能力，它分为短期偿债能力和长期偿债能力两个方面。

短期偿债能力就是偿还流动负债的能力，其衡量指标主要包括流动比率和速动比率，长期偿债能力的主要指标是资产负债率，又称财务杠杆。

6.股东向公司投资有两种方式：一种是将外部资金投入公司中；另一种是将公司盈利的资金留在公司作为追加投资。所有者权益包括实收资本/股本、资本公积、盈余公积、未分配利润，以及其他综合收益、归属于母公司股东的权益和少数股东权益。

思考题

提问：结合本章介绍的内容，你认为各种资产减值会对企业的财务数据产生什么影响？

回答：应收账款、存货、固定资产、无形资产等资产项目的减值，其发生后自然会使资产的价值减少，同时也会减少利润。正是因为这个原因，一些企业会利用资产减值转回的会计准则或者通过卖出已经减值的资产达到在两个不同年度之间调节利润的目的。

18　为赚钱的过程拍视频：利润表

套用一句流行用语：不以赚钱为目的的企业，都是耍流氓。我们将在本章开启学习利润表的旅程，看看企业中的钱是如何赚取的。

18.1 利润表一览

本章对利润表的学习，我们以贵州茅台的利润表（见表18-1）为例。

表18-1 贵州茅台的合并利润表

2016 年 1 ~ 12 月

单位：元 币种：人民币

项 目	附 注	本期发生额	上期发生额
一、营业总收入		40 155 084 412.93	33 446 859 045.58
其中：营业收入	33	38 862 189 993.84	32 659 583 725.28
利息收入	34	1 292 722 909.66	786 545 320.30
已赚保费			
手续费及佣金收入	34	171 509.43	730 000.00
二、营业总成本		15 889 459 243.51	11 291 736 359.61
其中：营业成本	33	3 410 104 085.97	2 538 337 449.06
利息支出	34	122 961 049.54	74 159 619.28
手续费及佣金支出	34	73 593.72	62 172.83

（续）

项　目	附　注	本期发生额	上期发生额
退保金			
赔付支出净额			
提取保险合同准备金净额			
保单红利支出			
分保费用			
税金及附加	35	6 508 926 343.26	3 449 170 637.40
销售费用	36	1 681 052 022.90	1 484 961 519.21
管理费用	37	4 187 189 840.42	3 812 852 076.19
财务费用	38	–33 175 188.52	–67 266 800.97
资产减值损失	39	12 327 496.22	–540 313.39
加：公允价值变动收益（损失以“–”号填列）			
投资收益（损失以“–”号填列）	40		3 869 276.90
其中：对联营企业和合营企业的投资收益			
汇兑收益（损失以“–”号填列）			
三、营业利润（亏损以“–”号填列）		24 265 625 169.42	22 158 991 962.87
加：营业外收入	41	8 553 926.06	4 823 183.32
其中：非流动资产处置利得		91 101.94	205 859.28
减：营业外支出	42	316 298 138.37	162 100 184.85
其中：非流动资产处置损失		1 960 971.07	188 439.42
四、利润总额（亏损总额以“–”号填列）		23 957 880 957.11	22 001 714 961.34

18.1.1　营业总收入

利润表的第一部分是营业总收入。

1.营业收入

先来看看营业收入，产生营业收入最典型的业务就是销售业务，在第2章介绍客户的章节我们介绍过，收入的确认原则是收益和风险的转移。举个例子，假设企业与客户签订一个500万元的合同，企业按照合同的约定向客户发出了价值为500万元的货物，客户只支付了100万元的现金，形成了400万元的应收账款。在这种情况下，企业应该在发货时确认500万元的收入，将现金和应收账款记录在资产中。这里的500万元的收入将进入利润表中。

2.利息收入

从贵州茅台的利润表可以看到，营业总收入除了包括营业收入之外，还包括利息收入。这个项目在一般的企业中很少见，通常只有类似银行这样的金融机构才会有。但是从上一章贵州茅台的资产负债表我们看出，它是通过财务公司来集中管理集团内各企业资金的，于是财务公司就兼具了银行的功能。这里的利息收入就是财务公司因为集团内部贷款而向关联企业收取的利息，这与一般企业在银行存款产生的利息收入不一样。

3.手续费及佣金收入

除此之外，营业总收入中还有一项手续费及佣金收入，该项目通常也只在金融机构报表中才会出现，此处应该是贵州茅台的财务公司帮助

关联企业办理各种金融业务收取的手续费。

18.1.2　营业总成本

第二部分是营业总成本。

1.营业成本

先看营业成本，它产生于生产过程中，由生产耗费的料、工、费三项构成。这些资源消耗掉之后就换来了产品，产品记录在资产的存货项目中，那些被卖掉的存货就会转化成营业成本。所以，营业成本就是被卖掉的那部分产品的生产成本，但是营业成本的本质是生产环节的支出。

2.利息支出、手续费及佣金支出

利息支出、手续费及佣金支出，这两个项目和收入中的利息收入、手续费及佣金收入是相对应的。这里的利息支出、手续费及佣金支出指财务公司因为吸收关联企业存款而需要支付的利息，以及从事各种金融业务需要支付的手续费。

3.税金及附加

接下来是税金及附加项目。在营改增之前，这个项目的名称叫“营业税金及附加”，记录的是营业税这种流转税。流转税是指企业无论赚钱与否，只要从事生产经营活动就需要交纳的税。流转税包括营业税、增值税等，但二者的性质完全不一样。营业税是经营者的成本，而增值税是消费者的成本，在经营者的报表上不可能体现消费者的成本，所以增值税不记录在这个项目中，而是记录在资产负债表负债部分的应交税费项目里。在营改增全面实施后，营业税这个税种就完全取消了，所以“营业

税金及附加”这个项目的名称就变成了“税金及附加”，也就是表18-1贵州茅台的利润表上的项目名字。

这个项目中还有一些流转税的附加税费，比较常见的有教育费附加和城市维护建设税。这都是企业的成本，一旦发生就要记录在利润表中。

4.销售费用

接下来是我们经常说的三项费用：销售费用、管理费用、财务费用。销售费用和管理费用，我们在6.2节和6.3节中分别介绍过。

销售费用项目反映了为实现销售而发生的各种支出，包括广告促销费用，销售门店的租金或折旧费，销售人员的工资、奖金、福利，销售人员请客户吃饭发生的业务招待费，销售人员出差产生的差旅费，把商品从仓库运到销售场所发生的运费，等等。它们的共同特点就是都与销售有关。

5.管理费用

管理费用包括管理部门的工资、奖金、福利，办公楼的租金或折旧，日常的办公开支，各种会议费、培训费，管理部门的业务招待费、差旅费，等等。

6.财务费用

财务费用我们之前没有介绍过，它包含了企业的利息支出，比如企业的银行贷款利息支出。银行的存款利息收入会直接从这个项目中扣除，所以财务费用其实是利息支出减去利息收入之后的余额。财务费用还包括企业发行股票和债券过程中支付的各种融资费用。

从报表中看到，贵州茅台的利息费用是一个负数。结合我们在第17章中分析的资产负债表，贵州茅台是没有短期和长期借款的，而且货币资金占总资产的59%，所以财务费用是负数对于它来说是很正常的。

但是利息并没有那么简单，现行的会计准则规定，如果借款的目的是进行某项固定资产的建设，那么这项借款的利息不计入财务费用，而是计入在建工程的建设成本，直到完工为止。所以，并不是所有的利息都在财务费用中体现。现实中也存在把不属于在建工程的借款利息计入在建工程来降低财务费用的情况，表现为把其他借款的利息计入到在建工程中，或者于在建工程完工之后，仍然把相应的借款利息计入在建工程。

7.资产减值损失

资产减值损失体现的是资产减值对利润的影响。我们来分析一下资产减值在减少资产价值的同时，为什么还会减少利润。

比如应收账款计提坏账准备，这是对资产价值的减少。假设客户支付了100万元应收账款中的50万元后，不再支付剩余的部分，那么剩余的50万元就称为坏账。这意味着原来应该按100万元卖掉的货，其实只卖了50万元，但是卖货时已经按100万元记录了收入和利润，这就意味着当时把利润记多了，现在应该把多记的利润冲减掉。所以，计提的资产减值在减少资产价值的同时也要减少利润。

再比如存货计提跌价准备，如果账面价值为2000万元的存货减值200万元，这就表示这些存货现在拿到市场上只能卖1800万元，就会产生200万元的损失。而只因为这些存货还没有被卖掉，所以这200万元的损失不会体现在报表上。但会计是一个谨慎的职业，不会轻易地确认好消息，对坏消息却会尽早地反映出来。这时就需要将这200万元的损失

通过资产减值损失体现出来。

固定资产、无形资产的减值也是类似的道理。

8.公允价值变动收益、投资收益

我们在上一章资产负债表中介绍过，资产的价值大多数情况下都是按照历史成本来确认的，也就是按照购置资产时的花费来记录资产的价值。虽然资产的价值在持有的过程中可能增加，也可能减少，但出于谨慎性的考虑，我们往往只确认资产的减值，而不确认资产的增值。只有金融资产和投资性房地产一般按照公允价值来计量。因为按照公允价值记账，它们的价值时常发生变化，就会产生收益或损失。

如果企业持有一项以公允价值计量且收益计入损益的第三类金融资产，持有期间每年年末都要按照公允价值来调整该金融资产的价值，同时要把公允价值的变动记入公允价值变动收益这个科目里。比如，企业以10元/股购买的股票，如果当年12月31日没有卖掉，就应该按照12月31日这一天的股票收盘价计量。假如收盘价是12元/股，就应该将这项金融资产的账面价值调整为每股12元，同时确认每股2元的公允价值变动收益。如果到了第2年的12月31日，这个股票还没有卖掉，就应该按照第2年12月31日的股票收盘价计量。假设这一天的收盘价是9元，就应该将这项金融资产的价值调整为每股9元，同时确认每股3元的公允价值变动损失。第3年的5月6日，公司把股票卖出，价格是11元/股，这时就应该确认11元/股和之前的公允价值9元/股的差价，也就是2元/股的投资收益（见表18-2）。所以，公允价值变动收益可以为正，也可以为负，记录的是金融资产或投资性房地产在没有出售时的公允价值变动。一旦出售，那么投资收益应该还包括从长期股权投资或者金融资产中获得的分红。

表18-2　企业投资的可随时出售的股票金融资产　（单位：元/股）

	购买股票时	第 1 年 12 月 31 日	第 2 年 12 月 31 日	出售股票时
市价	10	12	9	11
会计账面价值	10	12	9	9
公允价值变动收益		2	–3	
投资收益				2

18.1.3 营业利润

我们用营业总收入减去营业成本，然后再扣除税金及附加、三项费用和资产减值损失，再加上公允价值变动收益、投资收益和汇兑收益，就可以得到营业利润了。

营业利润＝营业总收入-营业成本-税金及附加-销售费用-管理费用-财务费用-资产减值损失＋公允价值变动收益＋投资收益

1.营业外收入

在营业利润下面是营业外收入和营业外支出。

先来看看营业外收入。比如一家生产企业出租了拥有的一些闲置设备，获得了租金收入，这些租金收入并不是营业外收入，它应当属于非主营业务产生的营业收入。但如果将这些设备出售，获得的收入就属于营业外收入了。那么，出租和出售有什么不一样？出租不转让所有权，所以可以一直租下去；而出售转让所有权，只能卖一次。但这只是出租和出售的表面差异，企业可以长期出租闲置的设备来获取租金收入，这属于企业经营活动；出售固定资产非长久之计，不可能构成企业的一项业务，所以不属于营业活动，产生的收入就叫作营业外收入。所以，营业外收入通常是不具有持续性的。

同样的道理，如果一家生产企业有很多专利，它将其中的几项专利授权给他人使用并收取专利权使用费，那么该使用费收入就是非主营业务产生的营业收入。但如果将其中的几项专利卖掉来获得收入，就是营业外收入了。出售非流动资产的收入都是营业外收入。

营业外收入还包括其他项目，比如获得政府的奖励补贴，以前补贴收入要单独列示，现在直接合并到营业外收入项目中。出售固定资产、无形资产还可以采用非货币交易的形式。即我们用固定资产或无形资产换来他人的一项资产。如果换入资产的价值超过了换出资产的价值，就会产生利得，这个利得就要记录在营业外收入中。除此之外，如果我们收购其他企业时，收购价格低于被收购方所有者权益的评估价值，差额也会记入营业外收入。另外，在盘点存货时，如果发现实际拥有的存货比账面记录的多[1]，多出来部分的价值要记入营业外收入。如果因为债权人死亡或破产等原因导致负债没办法偿还，无法偿还的负债也记入营业外收入。发生债务重组时，如果债务人无力偿还负债，和债权人达成和解协议，通过债务的延期、减免利息，或者允许用实物资产来抵债的方式减轻债务人的负担，这时通常债务人需要偿还的负债变少了，债务人将变少的这个部分也记入营业外收入。

营业外收入包含的项目形形色色，但都有其共同的特点，就是它们都与公司的日常营业活动没有关系，而且通常都不具有持续性。

2.营业外支出

了解了营业外收入后，再理解营业外支出就简单了。营业外支出是和营业外收入相对的一个概念。比如出售固定资产和无形资产出现的损失，债务重组中债权人承担的损失，进行存货盘点时，发现实际资产比账面价值要少，这些都记录在营业外支出中。除此之外，政府的罚款、捐赠支出等也都属于营业外支出。

[1] 这种情况被称为存货盘盈。

18.1.4　利润总额、净利润

营业利润加上营业外收入，再减去营业外支出，就可以得到利润总额。利润总额扣除所得税费用，就得到了净利润。

利润总额＝营业利润＋营业外收入-营业外支出

净利润＝利润总额-所得税

企业所得税税率是25%，对于高新技术企业会低一些。按照这个比例，意味着交完企业所得税之后，剩下来的净利润至少应该是利润总额的75%。但如果你留心计算一下贵州茅台的净利润，会发现它的净利润达不到利润总额的75%。这是因为所得税并不是根据利润总额的25%计算得到的，而是应税所得的25%。利润总额是会计报表上的一个项目，它是按照会计准则计算出来的。而应税所得才是用来确定所得税纳税依据的，它是按税法来计算的。税法与会计准则的规定会有一定的差异。比如税法对业务招待费、广告支出、坏账的计提等都会有一定的额度限制，超过的部分在计算应税所得时不能作为费用来扣除，而会计准则中没有这样的限制。因此，应税所得可能比利润总额高，从利润表上看企业交的所得税就比较多。

净利润是利润表的最终结果，但贵州茅台利润表的净利润下面还有两个项目，一个是归属于母公司所有者的净利润，另一个是少数股东损益。这是因为在合并报表的过程中，我们把被投资企业中不属于母公司的利润也包括进去了，所以在此要做一个划分，分成属于母公司的利润和属于少数股东的利润。

至此，利润表的项目就介绍完毕了。

18.2 利润表总结

如果要用一个形状来形容利润表，那就是漏斗。因为利润表进来的是收入，出去的是利润，而且利润都比收入少。

从收入到利润的过程中有很多损耗，首先损耗掉的是成本，还要减掉经营过程中的税，再减掉三项费用，就得到了税前利润。在此过程中还调整了一些类似资产减值损失、公允价值变动收益、投资收益、营业外收支这样的项目。再扣除所得税，就会得到净利润。

我们介绍过资产负债表的基本逻辑关系是资产等于负债加所有者权益。那么，利润表的逻辑关系则可以表示为收入减去所有的成本费用等于利润。

利润＝收入-成本费用

如果说资产负债表描述的是企业的财务状况，那么利润表描述的就是企业的盈利状况。不过利润表描述的盈利状况不仅仅是过去的，还包括一些未来的信息。

假设有两家公司，今年都盈利1000万元，一家公司900万元的利润来自于营业利润，100万元来自于营业外收入，另外一家公司100万元来自于营业利润，900万元来自于营业外收入。我们通常认为第一家公司盈利状况更好，因为第一家公司大部分的利润来自于具有可持续性的营业利润，而第二家公司大部分的利润来自于不可持续的营业外收入，所以我们认为第一家公司明年应该会比第二家公司赚更多的钱。利润表将具有持续性的营业利润和不具有持续性的营业外收入分开列示，就使得利润表具有了一定的预测功能，它不仅能够体现企业今年的盈利，还能

帮助我们形成对未来盈利的预测。

如果说资产负债表是一个时点概念的报表，就像给企业拍张照片，那么，利润表则是一个时段概念的报表，因为赚取利润需要一个时间过程，它就像给企业拍段视频。

利润表的最终结果——净利润，还要再提取10%的盈余公积，而这部分盈余公积会进入资产负债表的所有者权益中，剩下的部分股东再来决定如何分配，分掉的那部分就流出企业了，而没有分掉的那部分就会进入资产负债表所有者权益的未分配利润项目中。由于资产负债表是一个时点概念的报表，而利润表是一个时段概念的报表，所以从利润表中转入资产负债表的数字，都是一个增量。比如，资产负债表上原来有1000万元的未分配利润，今年的净利润是1000万元，其中提取了100万元的盈余公积，又给股东分配掉了700万元，剩下了200万元。这时资产负债表上的未分配利润列示额就会增加200万元，所以未分配利润的年末列示额会变成1200万元。

18.3 利润表的分析

18.3.1 利润表科目与企业经济活动的关系

首先，我们来思考一下企业的经济活动是如何体现在利润表上的。

利润表中大部分的项目都与经营活动有关，比如营业收入、营业成本、税金及附加、销售费用、管理费用等。营业收入、销售费用与具体的销售业务相关，营业成本中既有采购业务，也有生产业务，因为其中的原材料与采购业务有关，在产品与生产有关。管理费用中的大部分也与采购业务相关，但是薪酬在营业成本、销售费用和管理费用中都可能有体现。

利润表上也有与融资活动相关的内容，即财务费用，与投资活动相关的内容是投资收益。另外，公允价值变动收益也与投资活动有关。利润表上还有一些非常规的项目，包括资产减值损失、营业外收入和营业外支出，它们不明确属于哪一个业务，而是这些业务中的附属项目。

18.3.2　利润表的结构

其次，我们来看利润表的结构包含哪些信息，还是像介绍资产负债表那样，以贵州茅台、宝钢股份和中文传媒为例来对比分析。我们主要看营业成本、三项费用，以及营业利润、净利润占营业总收入的比重。

1.营业成本

贵州茅台的营业成本只占营业总收入的9%，换个角度，也就是它的毛利率高达91%。宝钢股份的营业成本占营业总收入的87%，它的毛利率只有13%。中文传媒则介于二者之间，营业成本占营业收入的60%，毛利率为40%。

毛利率是对竞争程度最敏感的一个指标，这三家公司的毛利率指标已然将三家公司所面临的竞争环境表现得淋漓尽致了。白酒行业的总体竞争其实比较激烈，但贵州茅台在白酒行业中有着不可替代的地位。钢铁行业近年来竞争也异常激烈，宝钢股份能够有13%的毛利率，已经体现了它行业龙头企业的地位。中文传媒属于新兴行业，竞争不激烈，40%的毛利率比较好地表现出了这一点。

2.三项费用：销售费用、管理费用、财务费用

这三家公司的财务费用都非常低，贵州茅台和中文传媒的财务费用甚至为负数，说明这两家公司都不缺钱。宝钢股份虽然是传统的重资产行业，但财务费用也只占营业总收入的1%。

三家公司的销售费用和管理费用则差异很大，贵州茅台的销售费用占营业总收入的4%，宝钢股份却只占到了1%，而中文传媒则达到了

15%，充分体现出了这三个行业的差异。贵州茅台在白酒行业中的地位非常特殊，产品供不应求，销售费用的水平也比较低。宝钢股份所在的行业虽然竞争激烈，但是因为公司规模大，销售渠道又主要是大型贸易商，所以销售费用所占比重反而是很低的。中文传媒从事的是媒体和游戏行业，所以需要大量的营销支出，这就体现在高销售费用上。

至于管理费用，贵州茅台占比是10%，中文传媒是13%，差异不太大，但是宝钢股份却只有4%，主要原因也是宝钢股份公司规模大，将一些不随产量变化而变化的项目摊薄了。而中文传媒的管理费用相对较高，主要与传媒行业的广告支出比较多，研发收入、研发投入也比较多有关。

3.盈利水平

三家公司的盈利水平也是差异很大，贵州茅台的营业利润占营业总收入的比重达到了60%，净利润占营业总收入的比重，即净利润率也达到了45%。鉴于贵州茅台的毛利率高达91%，三项费用只占营业总收入的14%，所以60%的营业利润率就显得比较低了。宝钢股份的营业利润率是6%，净利润率是5%，都不算高。但是作为一家毛利率只有13%且又是一个重资产行业的公司来说，这两个数字已经算是非常高了。中文传媒的营业利润率和净利润率都是10%，对于一个毛利率40%的企业来说，算比较低的，主要是因为拥有较高的销售费用和管理费用。

4.偿债能力

最后看看如何通过利润表来分析偿债能力。在资产负债表部分，我们介绍过可以用流动比率、速动比率和资产负债率来衡量企业的偿债能力，这些都是在分析偿还负债本金的能力。偿债能力还包括偿还利息的能力，我们可以通过将资产负债表和利润表结合的方式来分析企业偿还

利息的能力。

偿还利息需要依靠当年的利润，所以我们第一反应是用净利润除以利息来衡量企业偿还利息的能力。但在计算净利润的过程中，减掉了一项财务费用，其中就包含了利息，所以用净利润除以利息，表明这个企业在还完利息之后赚的钱是不是够它再还一次利息，这显然不是我们的目的，所以不能简单地用净利润除以利息，而是要用偿还利息之前赚的钱去偿还利息。不过因为偿还利息时公司一般还未交纳所得税，所以这个利润在计算过程中不仅仅应该是偿还利息之前的，还应该是支付所得税之前的，所以还应该再加上所得税，也就是净利润加上利息，再加上所得税，我们称它为息税前收益。不过一般情况下，我们不那么容易知道财务费用中到底有多少是利息支出，所以我们直接将财务费用当作利息费用，即将净利润、所得税、财务费用三项加在一起计算出一个息税前收益，再用这个收益除以财务费用。

$$利息保障倍数=\frac{净利润+所得税+财务费用}{财务费用}$$

小结

1.利润表是一个时段概念的报告，展示了企业赚取利润的过程。

营业利润＝营业总收入-营业成本-税金及附加-销售费用-管理费用-财务费用-资产减值损失＋公允价值变动收益＋投资收益

利润总额＝营业利润＋营业外收入-营业外支出

净利润＝利润总额-所得税费用

2.通过对利润表的分析，可以看出企业盈利的能力，主要看营业成本、三项费用，以及营业利润、净利润占营业总收入的比重。可以通过利润表项目计算出利息保障倍数，以此来考察企业偿还利息的能力，这也是企业偿债能力的表现。

思考题

提问：利润表中的成本费用和资产负债表中的资产负债是否有关系？

回答：表面上看，资产负债表和利润表是两张完全不同的报表，一个是时点数据，另一个是时段数据，一个表明财务状况，另一个表明盈利状况。除了利润表上的净利润会因为提取盈余公积和未分配利润而进入资产负债表之外，这两个报表似乎没有什么关系。

但事实上，这两张报表有着非常密切的内在联系。比如，资产负债表中有存货项目，这些存货中的原材料、在产品在未来会变成产成品，出售产成品就会产生应收账款，出售时，存货就变成了营业成本。资产负债表中的固定资产在未来会通过折旧变成利润表上的费用或营业成本的一部分，类似的还有无形资产待摊费用。另一类资产事项，如应收账款，确认收入时就已经记录在利润表中了，说明应收账款已经提前进入利润表中了。

所以，资产负债表中与经营活动相关的资产和利润表中的收入、成本、费用，只是存在着时间记录上的差异，今天的很多资产其实就是未来的或者过去的成本、费用。

19　我的眼里只有钱：现金流量表

赚钱的企业可能没有钱，有钱的企业也可能不赚钱，因为利润与现金流是两个完全不同的概念。本章我们将学习只认钱的现金流量表。

19.1 认识现金流量表

现金流量表，这个概念非常容易理解。现金流就是现金的流动，分成流入和流出两个方向，收钱即现金的流入，花钱即现金的流出。大家可能都听过流水账，现金流量表就是公司的流水账，只不过公司的流水账和我们通常自己记的流水账有一点不同。我们观察一下贵州茅台的现金流量表（见表19-1），会发现现金流量表被分成了三大部分，分别是经营活动、投资活动和融资活动，这表示公司的流水账不是按时间而是按类别来记录的。

表19-1　贵州茅台的合并现金流量表

2016年1～12月

单位：元　　币种：人民币

项　目	附　注	本期发生额	上期发生额
一、经营活动产生的现金流量			
销售商品、提供劳务收到的现金		61 012 964 102.54	37 083 071 835.58
客户存款和同业存放款项净增加额		4 811 196 033.00	2 011 171 589.94

（续）

项　目	附　注	本期发生额	上期发生额
向中央银行借款净增加额			
向其他金融机构拆入资金净增加额			
收到原保险合同保费取得的现金			
收到再保险业务现金净额			
保户储金及投资款净增加额			
处置以公允价值计量且其变动计入当期损益的金融资产净增加额			
收取利息、手续费及佣金的现金		1 265 842 778.44	766 016 183.29
拆入资金净增加额			
回购业务资金净增加额			
收到的税费返还			
收到其他与经营活动有关的现金	45(1)	189 142 723.95	153 647 241.24
经营活动现金流入小计		67 279 145 637.93	40 013 906 850.05
购买商品、接受劳务支付的现金		2 773 020 403.27	2 967 732 630.37
客户贷款及垫款净增加额		42 393 350.80	–11 600 000.00
存放中央银行和同业款项净增加额		2 340 362 436.74	–848 231 824.96
支付原保险合同赔付款项的现金			
支付利息、手续费及佣金的现金		115 962 455.33	62 297 196.56
支付保单红利的现金			
支付给职工以及为职工支付的现金		4 674 154 236.66	4 536 877 341.10
支付的各项税费		17 510 516 331.20	14 003 048 933.21
支付其他与经营活动有关的现金	45(2)	2 371 486 776.88	1 867 442 431.65
经营活动现金流出小计		29 827 895 990.88	22 577 566 708.33
经营活动产生的现金流量净额		37 451 349 647.05	17 436 340 141.72
二、投资活动产生的现金流量			
收回投资收到的现金			60 050 000.00
取得投资收益收到的现金			3 869 172.05

（续）

项　目	附　注	本期发生额	上期发生额
处置固定资产、无形资产和其他长期资产收回的现金净额		92 084.50	8 772 937.39
处置子公司及其他营业单位收到的现金净额			
收到其他与投资活动有关的现金	45(3)	5 562 351.19	33 357 886.05
投资活动现金流入小计		5 654 435.69	106 049 995.49
购建固定资产、无形资产和其他长期资产支付的现金		1 019 178 136.92	2 061 470 481.32
投资支付的现金			25 050 000.00
质押贷款净增加额			
取得子公司及其他营业单位支付的现金净额			
支付其他与投资活动有关的现金	45(4)	88 977 102.97	68 319 778.76
投资活动现金流出小计		1 108 155 239.89	2 154 840 260.08
投资活动产生的现金流量净额		–1 102 500 804 20	–2 048 790 264.59
三、融资活动产生的现金流量			
吸收投资收到的现金		16 000 000.00	
其中：子公司吸收少数股东投资收到的现金		16 000 000.00	
取得借款收到的现金			
发行债券收到的现金			
收到其他与筹资活动有关的现金	45 (5)		22 000 000.00
筹资活动现金流入小计		16 000 000.00	22 000 000.00
偿还债务支付的现金			55 917 672.00
分配股利、利润或偿付利息支付的现金		8 350 512 252.23	5 554 101 966.61
其中：子公司支付给少数股东的股利、利润		532 067 286.55	513 009 332.72
支付其他与筹资活动有关的现金			
筹资活动现金流出小计		8 350 512 252.23	5 610 019 638.61
筹资活动产生的现金流量净额		–8 334 512 252.23	–5 588 019 638.61
四、汇率变动对现金及现金等价物的影响		72 317.80	–16 273 531.71

（续）

项　目	附　注	本期发生额	上期发生额
五、现金及现金等价物净增加额		28 014 308 908.42	9 783 256 706.81
加：期初现金及现金等价物余额		34 780 485 904.57	24 997 229 197.76
六、期末现金及现金等价物余额		62 794 794 812.99	34 780 485 904.57

分类本身并不会让事情变得复杂，我们自己记流水账也完全可以分类记录。比如当领到工资，就记一项现金流入，它属于经营活动的现金

流入。我们花钱买菜，肯定是记现金流出，它属于经营活动的现金流出。我们请小时工，并且给小时工付酬，同样是经营活动的现金流出。如果买房，那就不属于经营活动了，它是投资活动的现金流出。如果是卖房收回钱，就是投资活动的现金流入。如果买房时借了房贷，就属于融资活动的现金流入，还房贷就是融资活动的现金流出。

19.2　现金流量表一览

现金流量表分成三大部分：经营活动、投资活动和融资活动，每个部分又分成现金流入和现金流出，现金流入减去现金流出，得到的净额就叫现金净流量。

19.2.1　经营活动产生的现金流量

1.销售商品、提供劳务收到的现金

第一个项目是销售商品、提供劳务收到的现金，这就是我们通过卖产品或卖服务从客户那里收到的钱。

2.收取利息、手续费及佣金的现金等

接下来有一系列的项目，它们通常只在金融行业企业的报表中出现，不过贵州茅台有其中的一项，就是收取利息、手续费及佣金的现金，这是贵州茅台的财务公司向关联企业贷款时收取的利息和向它们提供金融服务时收取的佣金、手续费。

3.收到的税费返还

收到的税费返还这个项目很多公司都有。这里不一定只有税费返还，企业销售商品或提供服务的过程中，都需要替税务局向客户代收增值税，这个增值税也是现金流入。

4.收到其他与经营活动有关的现金

收到其他与经营活动有关的现金，贵州茅台的这个项目列示的是自有资金的利息收入。之所以列在经营活动中，是因为这是财务公司收取的利息，属于它的经营活动范畴。

以上这些项目加在一起就构成了经营活动现金流入小计。

※　※　※

5.购买商品、接受劳务支付的现金

经营活动现金流出方面，首先是购买商品、接受劳务支付的现金，这是采购的现金支出。

6.客户贷款及垫款净增加额等

接下来的三个项目通常也只是金融机构才有，它们分别是客户贷款及垫款净增加额，存放中央银行和同业款项净增加额，支付利息、手续费及佣金的现金。其中，客户贷款及垫款是财务公司对关联企业的贷款。存放中央银行和同业款项是因为财务公司接受存款就必须在中央银行存放一笔保证金，如果从事贷款业务，同样也要存一笔保证金来应对可能出现的风险。支付利息、手续费及佣金，是指财务公司向存款的关联企业支付的利息，或者办理金融业务过程中支付的佣金和手续费。

7.支付给职工以及为职工支付的现金

这是企业付给员工的工资、奖金和福利，以及为员工支付的五险一金等。

8.支付的各项税费

这是企业向自己的上游企业支付的增值税或者企业向税务局支付的增值税、所得税以及其他的各种税费。

9.支付其他与经营活动有关的现金

这是与现金流入相对应的，支付的其他与经营活动有关的现金。贵州茅台的该项主要包括广告费、运费、运输保险费、财产保险费。一般公司的这个项目还会包括一些日常开支，比如差旅费、业务招待费、会议费等。后来有学术研究发现，这个项目中常常包含公司管理层的一些

在职消费，所以现在很多公司都不再披露该项目的具体构成了。

以上这些项目加在一起就构成了经营活动现金流出小计。

用经营活动现金流入小计，减去经营活动现金流出小计，就可以得到经营活动产生的现金净流量。

经营活动产生的现金净流量＝经营活动现金流入小计-经营活动现金流出小计

19.2.2　投资活动产生的现金流量

1.收回投资收到的现金

我们首先看到的是收回投资收到的现金，比如我们将投资的股份部分或全部卖掉收到的现金，就记入该项。

2.取得投资收益收到的现金

比如我们收到被投资企业的分红就属于取得投资收益收到的现金。

3.处置固定资产、无形资产和其他长期资产收回的现金净额

处置固定资产、无形资产和其他长期资产收回的现金净额，就是出售这些资产所收回的现金。

4.处置子公司及其他营业单位收到的现金净额

这是指我们把子公司或者联营、合营企业彻底卖掉所收回的现金。

5.收到其他与投资活动有关的现金

在贵州茅台的报表中，这个项目是指收到的基本建设工程履约保证金。比如贵州茅台建设一个工程项目，那么承接项目的建筑单位就要向它支付一笔履约保证金。

以上这些项目加在一起就构成了投资活动现金流入小计。

※　※　※

6.构建固定资产、无形资产和其他长期资产支付的现金

在投资活动现金流出的部分，首先是构建固定资产、无形资产和其他长期资产支付的现金，这是指购买或者建设这些资产的现金支出。

7.投资支付的现金

投资支付的现金是进行对外投资，包括进行长期股权投资、金融资产投资而发生的现金支出。

8.支付其他与投资活动有关的现金

贵州茅台的这个项目就是退回上面提到的基本建设项目履约保证金而产生的支出。

以上这些项目加在一起就构成了投资活动现金流出小计。

用投资活动现金流入小计，减去投资活动现金流出小计，就可以得到投资活动产生的现金净流量。

投资活动产生的现金净流量＝投资活动现金流入小计-投资活动现金流出小计

19.2.3 融资活动产生的现金流量

1.吸收投资收到的现金

吸收投资收到的现金，是指企业吸收股权投资收到的投资款。

2.取得借款收到的现金、发行债券收到的现金

接下来的两个项目是取得借款收到的现金和发行债券收到的现金，二者都是吸收债权性质的投资。债权性质的融资可以是借款，也可以是发行债券。

3.收到其他与融资活动有关的现金

根据贵州茅台的解释，这个项目记录的是收回存出贷款保证金。由于贵州茅台的财务公司从事贷款业务，需要在中央银行存放一部分保证金，当这笔保证金收回时，就产生了现金的流入。

以上这些项目加在一起就构成了融资活动现金流入小计。

※ ※ ※

4.偿还债务支付的现金

这是指偿还借款或债券的本金部分所支付的现金。

5.分配股利、利润或偿付利息支付的现金

这是给股东分红或者向债权人支付利息产生的支出。

6.支付其他与融资活动有关的现金

这是融资活动现金流出的最后一项——支付其他与融资活动有关的现金流出。

以上这些项目加在一起就构成了融资活动现金流出小计。

用融资活动现金流入小计，减去融资活动现金流出小计，就可以得到融资活动产生的现金净流量。

融资活动产生的现金净流量＝融资活动现金流入小计-融资活动现金流出小计

※　※　※

到此为止，企业进行的经营、投资和融资三项活动对现金流量的影响已经被清晰地列明了。不过还有一个项目，就是汇率变动对现金及现金等价物的影响。顾名思义，如果企业持有外币，随着汇率的波动，这些外币折算成人民币的金额也会发生变化，从而导致了现金的增减变化。

将经营活动的现金净流量、投资活动的现金净流量、融资活动的现金流量和汇率变动对现金及现金等价物的影响，四者相加便得到了现金的净流量。

现金的净流量＝经营活动的现金净流量＋投资活动的现金净流量＋融资活动的现金流量＋汇率变动对现金及现金等价物的影响

19.2.4 现金流量表的作用

现金流量表表示的现金流入是收款，现金流出是付款。现金流入减去现金流出，就是现金的净流量，这个净流量就代表着现金的增减变化。其实我们想知道现金增减变化了多少，完全不需要现金流量表。因为在资产负债表中有一个项目叫货币资金，该项目就是指代现金，只要有连续两个年度的资产负债表，用第二年年末的货币资金减去第一年年末的货币资金，就可知现金的增减变化了。我们为什么还要费如此功夫去做一张现金流量表呢？因为我们不仅仅想要了解现金变化了多少，更重要的是要理解现金流的来龙去脉。资产负债表上有很多项目，而我们偏偏挑中了现金单独编表，就是因为现金的地位非常特殊。

假设你开了一家公司，年底会计编制出报表给你看。当你发现公司的应收账款非常少，同时你又卖了很多货，实现了大量的收入，那你一定非常高兴，因为这些收入大部分都变成了钱。如果你卖的货不多，应收账款少，就没什么值得高兴的，但你也不用担心应收账款收不回来而成为坏账。如果你发现公司的存货很少，假设存货不是短缺品，你同样会非常高兴。如果预付账款少，说明你没有付给供应商很多钱来等它给你发货，这也没有什么可担心的。但是，如果你发现你的报表上货币资金几乎等于0，我想你一定会火烧眉毛，因为这个情况非常严重！你的公司有可能会因为资金周转不开而倒闭，所以现金对于企业至关重要。

如果把企业比作一个人，那么企业的现金就是人的血液，一个人失血到一定程度就会有生命危险，企业也一样。我们经常说“现金为王”就是这个意思，生存危机往往是每家企业都必须关注的最大风险。

所以，现金流量表是一张关于风险的报表，它描述现金的来龙去

脉，通过这些来龙去脉让我们知道企业是否有不能持续经营的风险。

19.2.5 三张财务报表的关系

我们思考一下三张报表的关系。

资产负债表显示了企业的投资人投入企业的钱有没有亏损，以什么样的形式存在。利润表显示了企业赚了多少钱。这两张报表都是在描述收益，一个是基本收益，有没有亏损；另一个是进一步的收益，是不是赚了。而现金流量表则不同，它是在描述风险。

三张报表实际上是从两个维度描述企业。首先，现金流量表这个维度告诉我们公司是否能继续生存下去，然后，由资产负债表和利润表共同构成的维度告诉我们，如果公司继续生存下去，它将是什么样的。对于任何一家企业，我们都需要知道它是否能生存下去，也需要知道如果继续生存下去，其经营、投资、融资这三个方面背后的五大业务。资产负债表上有经营、投资、融资这三项活动，能够看到采购、生产、销售、薪酬和投融资五大业务。利润表大部分与经营活动有关，但其中也有关于投融资的少量信息。现金流量表更是明确地列示了经营、投资和融资三类经济活动的现金流入和流出。所以在每个维度之下，我们都描述了经营、投资、融资三类经济活动以及这些经济活动背后的五大业务。

三张报表各司其职，每张报表都描述了企业某一方面的情况，合在一起就展示了一个完整的企业。这也是为什么所有的国家都要求公司编制这三张报表，它们不多不少，既完整又没有冗余地描述了一个企业在风险和收益的两个维度之下的经营、投资和融资三类活动。

19.3　现金流量表的分析

现金流量表的重点不是现金的净流量，而是现金的来龙去脉，分析现金流量表主要通过现金的来龙去脉去解读企业的风险。企业不同活动的现金净流量，可能为正，也可能为负。三类活动，就有八种组合的结果（见表19-2）。接下来我们分别讨论在这八种情况下，企业的关键风险是什么。

表19-2　企业现金流的八种情况

序　号	经　营	投　资	融　资	解　读
1	+	+	+	1. 资金闲置导致收益被稀释的风险
2	+	+	–	2. 成熟企业的正常情况
3	+	–	+	3. 投资风险，包括投资方向和投资节奏
4	+	–	–	4. 投资风险和经营风险
5	–	+	+	5. 取决于投资现金流入来自哪里，如果是资产处置或者金融资产的投资收益，企业面临巨大的不确定性；如果是实业投资的总投资收益，企业没有问题
6	–	+	–	6. 如果是上述第一种情况，问题更大
7	–	–	+	7. 转型风险
8	–	–	–	8. 资金周转风险

1.第2种情况——基准情况

对于企业来说，最重要的是经营活动，我们先看表19-2中的第2种情况。这种情况下，经营活动和投资活动的现金流都是正的，只有融资活动的现金流是负的。经营活动的现金流为正，表明这家企业的经营活动可以自给自足，并且能够创造出剩余现金；投资活动的现金流为正，表明这家企业过去有投资项目，现在能够获得回报；融资活动的现金流为负，表明这家企业在给股东分红或向银行还债。这家企业应该不处于初创或衰退阶段，很可能处于成熟阶段。特别是公司除了有经营活动创

造的现金流之外，还有一些过去的投资项目也进入了回报期，所以有理由认为这是一个成熟阶段的企业。

接下来我们就以这种情况为基准来讨论其他的情况。

2.第1种情况

第1种情况和第2种情况即基准情况唯一的差别，就是融资活动的现金流是正数，说明公司正在融入资金。公司为什么要融入资金呢？一种原因是它需要投资，可是从当前的现金流状况来看，投资活动的现金流是一个正数，这就表明公司并没有大的投资支出，因为投资支出是现金的流出，通常会使投资活动的现金流变成一个负数。也有可能这家公司有投资计划，所以接下来投资活动的现金流很快就会变成负数了，也就是它可能会变成表19-2中的第3种或第4种情况。也有可能这家公司其实并没有什么投资计划，这样一来这种现象就变得奇怪了。如果它的经营活动完全可以自给自足，不需要“输血”，而它的投资活动又在创造现金流，这时它融资要用来做什么呢？

从逻辑上看，这家公司是不应该融资的，但现实中确实有公司出于各种目的而过度融资。过度融资会造成资金的闲置，闲置的资金会导致公司原有的收益被稀释。除此之外，过度融资还有其他的风险，比如公司可能出于一些不良的目的融资，将融进的资金再套出去，实际是一种圈钱行为。

如果公司是计划投资而去融资的，那它很快就会变成表19-2中的第3种情况：经营和融资现金流都是正的，只有投资的现金流是负的。

这种情况通常会演变成，公司将经营和融资的钱全部都用去投资了。投资是有风险的，最常见的风险就是投资方向选择失误。有太多惨

痛的例子，一家企业本来正常经营得不错，但就因为一个投资方向选择的失误，把整个企业都拖垮了。几年前，澳柯玛集团进行了大量的多元化投资，包括生物、电动车、房地产行业的投资，而它投资的资金都来自于澳柯玛的上市公司——澳柯玛股份。这些投资项目都以失败告终，并最终把澳柯玛集团和澳柯玛股份两家公司拖垮了。

投资的风险并不局限于投资方向的选择，有时方向的选择上没有大问题，却因为投资的节奏或步伐太快，导致了风险的出现。比如前几年出现的五谷道场倒闭的问题。五谷道场是一个方便面品牌，它开创了非油炸方便面的概念，这使得它在竞争激烈的方便面市场上迅速崛起，蹿升至行业销量前五名的位置。但后来传出公司破产的消息，破产时公司的银行账户中只有3000元，这还是在拖欠了员工工资几个月的情况下，现金流已经到了非常危急的状态。其实投资业务一直是五谷道场的主业，而且它的主业直至破产时状况都还不错。它失败的主要原因就在于步子迈得太快、摊子铺得太大。因为投资有一定的刚性，投出去的钱不会立刻产生回报，而且一般需要把投资项目投完之后才能够结束。在这个过程中，如果投资的支出超过了经营和融资的现金流入，公司就会出现资金链断裂的危机。

投资不仅有投资方向选择的风险，还有投资节奏的控制问题。乐视网的危机，虽然很难说投资方向是不是有问题，但摊子铺得太大、步子迈得太快是乐视面临的最现实的问题。

3.第4种情况

第4种情况与第3种情况只有一个差别，就是融资活动的现金流从正数变成了负数，这两种情况下，只有经营活动的现金流为正，投资和融资活动的现金流都为负。投资活动现金流为负表明公司在进行对外投

资，因此需要关注投资中的投资方向选择和投资节奏控制这两个风险。那么，第4种情况相对于第3种情况来说，它的风险是变大了还是变小了？

这个问题很难回答。可以说风险变大了，因为既然融资活动现金流由正变为负，就表明花钱的地方比原来多了；但也可以说风险变小了，因为融资活动的现金流都变成负数了，说明公司没有进行大量的资金融入，而是在偿还原来的债务，公司已经在控制风险了。这时我们应更加关注三种现金流汇总之后的现金净流量。如果现金净流量为负，就说明公司的现金在减少，我们应该警惕是不是资金链拉得太紧了。如果真是这样，就应该控制投资的节奏和规模，让资金链变得松一点。如果现金净流量为正，也不能说明公司就没有问题了。因为此时公司所有的现金流都是维系在经营活动上的。虽然经营活动是最稳定、最可靠的现金来源，但也不能保证市场永远稳定、可靠。

拿大家比较熟悉的房地产市场举例，在2007年房价大涨之后，2008年房地产行业进入了一个低谷，这个时间大概持续了一年多，在此期间就有很多的房地产公司出了问题。那些出问题的公司并不都是小公司，甚至还包括一些大公司。如果公司原来的现金流状况是刚才讨论的第4种情况，比如它前期拿了很多地，现在进行一些项目建设，可能也有一些贷款需要偿还。在房地产繁荣时期，企业经营活动的现金流很好，这种状况没有问题。而一旦经营活动受到了打击，出现了反转，现金流由正变负，公司就会变成表19-2中的第8种情况，即三项现金流全部为负。这就意味着公司的现金只有流出，没有流入，任何一家公司都不可能在这样的情况下长期生存。

当公司陷入这种局面时，必须想办法解决。首先是要让经营活动的现金流重新变成正数。所以我们就看到一些公司开始打折卖房，包括万

科、恒大在内，当时甚至出现了七折卖房的情况。另一种方法，就是将融资活动的现金流量变成正数，也就是要融入资金。但政府又规定，所有的银行都不得给房地产开发提供贷款；证监会也规定，房地产公司暂停一切上市活动，已经上市的公司也要暂停一切再融资活动，这就意味着正规的融资渠道完全没有了，于是公司就只能通过向信托机构贷款来获取资金，但信托这种融资渠道的资金成本是非常高的。还有一种方法是将投资活动现金流变成正数，也就是将一些投资项目卖掉。当时确实有很多的公司这么做，而公司不到万不得已是不会进行这样的处理的。

所以，在第4种情况之下，除了需要关注投资风险，还要关注公司的经营风险。因为此时公司所有的现金流都维系在经营活动上，一旦出现风吹草动，经营活动就容易出问题。一般情况下，越具有经营波动性的行业，越是高风险的情况时，公司的投资就越需要控制规模，不能把资金链拉得太紧。如果经营活动相对比较稳定、宽松，投资活动就可以更激进一些，让资金链紧一些。



以上介绍的几种情况都属于经营活动现金流为正数的情况，接下来我们看看经营活动现金流为负数的情况。

4.第5种情况

第5种情况下，经营活动的现金流为负数，但投资和融资的现金流都是正数。首先我们需要思考一下投资活动的现金流为什么为正。投资活动的现金流入通常有两种可能，一种是处置资产收到的现金，另一种是获得投资收益获得的现金。在获得投资收益方面也有两种可能：一种是金融资产的投资收益，比如买了一只股票，现在把它卖掉了；另一种是实业性投资产生的投资收益，比如子公司分红。如果投资活动的现金

流入是来自于处置资产或金融资产而获得的投资收益，显然是不可持续的。如果一家公司的经营活动现金流不能自给自足，还需要别人“输血”，投资活动又没有稳定的现金来源，一切都靠融资活动，那么这家公司未来具有极大的不确定性，风险很大。

相反，如果投资活动的现金流入是来自于实业性投资的投资收益，这意味着即便这家公司的经营活动不再创造现金流，但这家公司已经转型，它有了另一个可以提供稳定现金流的业务，这与那些经营活动都是正数的公司并没有本质的区别。

所以，第5种情况关键取决于投资活动的现金流从哪儿来。如果来自于变卖资产或金融投资获得投资收益，公司就很危险；如果依靠实业投资能获得稳定的现金流，那么与经营活动现金流为正的公司情况一样。

5.第7种情况

第7种情况下，经营和投资的现金流都是负数，只有融资的现金流是正数。一般来说，企业在初创阶段或衰退阶段，经营活动现金净流量会比较稳定地呈现负数。如果一个初创阶段的企业，经营活动现金流是负数，它的投资活动现金流肯定也是负数，因为它需要进行投资。至于融资活动现金流，在初创阶段的企业通常都是正数，因为融资是这一阶段唯一的现金来源。这也是为什么我们经常看到很多创业企业要不断地进行一轮又一轮的融资，实际上这种初创企业处于很大的风险之下，它们最重要的风险其实不在于能否融到下一轮资金，因为能否融到下一轮资金，主要取决于其经营方向是否被投资人看好。

如果是一个已经处于衰退期的企业，它的投资活动现金流是负数，我们先来考察一下它的投资活动究竟把现金投到哪里去了。如果还是投

在它原有的业务中，比如在原有业务的基础上扩大规模，这样的投资方向肯定有问题，因为原来的项目已经进入了衰退期。我们虽然不排除投一些原有行业的新兴领地的可能，但更大的可能性是投资新的方向、新的业务，也就是说公司在试图转型。但投资新业务的风险相当大，在这时融资是不太容易的，因为作为一家已经有存在历史的公司，投资人眼看公司的经营活动已经不佳，又在投资一个全新的方向，具有相当大的不确定性，所以融资有相当大的压力。这时公司最重要的风险是它的转型风险。

第8种情况就不再介绍了，没有任何一家企业可以长期处于所有现金流都是负的情况之下。如果这样的情况没有改观，公司什么时候把手头的钱花完，什么时候就可以关门停业了。

思考题

提问：利润和现金流是否会一致？判断的依据是什么？

回答：从我们之前学过的内容可以轻松地得出结论：利润和现金流是不会完全一致的。

比如最常见的赊销业务，我与客户签订了一个500万元的合同，我们给对方发了500万元的货，但是只收到了100万元的现金。这种情况下，我们会记录500万元的收入，但现金流入只有100万元，这时的利润和现金流就不一致。

19.4　利润和现金流的差异

19.4.1　W.T.Grant公司的腾飞与陨落

在会计的发展历史上，有一家公司占据着非常重要的位置，它是美国的一家经营零售行业的公司，名叫W.T.Grant。这家公司曾经创造了一个增长的奇迹，它在连续5年的时间里，保持着每年收入和净利润都翻一倍的记录。大家可以想象，这就意味着经过5年的高速增长，这家公司的收入和利润都会增长到原来的32倍。这使得该公司成为股票市场上的一匹黑马，股价也连续翻番。

这家公司是如何实现这样的高速增长的？

W.T.Grant是一家零售行业公司，就是在社区开便利店。它当时发现了一个商机，就是那个年代的美国人开始出现一种趋势，有钱人不再愿意住在城市，而是更喜欢搬到郊区居住，因为郊区的环境更好。但是这些地方原来没有配套的商业设施，买东西很不方便，这样就产生了一个需求，就是在郊区建设商业设施。W.T.Grant看准了这个机会，率先在郊区开店，这使得它迅速地抢占了市场。而这个最初的成功让这家公司野心大增，它给自己确定了一个目标，要成为美国零售业数一数二的大公司。

在实体店时代，零售业要做大就得开店，于是这家公司开始迅速地扩大店面的数量。最快的时候，全美一天有19家W.T.Grant公司的门店同时开张，但光开店还不够，还需要有人到店里购物，于是这家公司又推出了一个让人匪夷所思的政策，即任何人到其门店买任何东西都可以赊账，而且赊账没有限额，下个月只要还1美元就可以继续赊账。可以

想象，大家肯定一窝蜂地涌到店里去抢购东西，所以它店里的所有东西一摆上货架就被一抢而空。于是它的存货周转率也特别高，这也意味着它的存货会迅速地变成连续翻番的收入和利润，同时也变成了连续翻番的应收账款和坏账。

终于有一天，这家公司坚持不下去了。因为它过去5年的高速增长就是依赖不断地烧钱，首先是花钱开店，然后是花钱进货，而且这些钱从此一去不复返。经过5年的高速增长之后，突然有一天公司的总经理宣布辞职，因为他再也找不到新的资金来继续支撑这个高速的增长了。而更严重的是，在过去5年的高速增长中，公司借了大量的钱，现在根本无力偿还。听到公司总经理辞职的消息，人们还是非常惊讶的。因为大家都很纳闷，公司发展得这么好，总经理为什么要辞职。经过一番调查，大家才发现公司的秘密。

这时，曾经给这家公司提供过贷款的银行一商量，觉得如果此时抛弃这家公司，那它们贷出去的钱肯定都收不回来了，于是它们就组成了一个银团，给这家公司提供了一笔十几亿美元的贷款，希望能挽救它。但遗憾的是，这家公司的窟窿实在太大了，这十几亿美元只是九牛一毛而已。这家公司后来仅仅维持了半年就宣告破产了。

这件事情让美国人惊讶地发现，原来有利润和有钱完全是两件不同的事情，一家利润很高的公司很可能完全没有钱。

于是在这家公司出事之后，美国开始要求企业除了编制资产负债表和利润表之外，还要再编制一张现金流量表。这就是为什么我们说W.T.Grant公司在会计发展史上有着非常重要的地位。虽然在今天，现金流量表已经司空见惯了，但在早期企业编制资产负债表和利润表时并不存在。中国一直到1998年才开始要求企业编制现金流量表。

19.4.2　为何利润和现金流会产生差异

由上我们了解到，利润和现金流可能不一致，那么它们之间的差异到底是怎么产生的呢？举个例子，假设有一家公司今年花50万元买了一台机器，预计可使用10年，10年之后机器就一文不值了。公司原来的经营情况是每年盈利20万元，同时每年的现金净流量也是20万元（见表19-3），即原来这家公司的利润和现金流是没有差异的。假设买设备并不影响这家公司原本的盈利能力和经营活动产生的现金流，该设备在1月1日购买，在购买设备的当年，扣减折旧5（＝50/10）万元后，[1]净利润就变成了15万元。购买设备的当年，现金流原本是20万元，减去购买设备的支出款50万元，等于-30万元。现在，净利润变成了15万元，而现金流变成-30万元，这两个数字就不相等了。

再来看购买设备的第二年。这一年没有购买设备的额外支出，所以现金流又回到了原来每年20万元的状态，而利润仍然是20万元减5万元折旧，即15万元。这种情况会一直持续到设备报废之前的所有年份。

表19-3　购买固定资产对利润和现金流的影响　（单位：万元）

	第 1 年	第 2 年	第 3 年		第 10 年
原现金流	20	20	20		20
原利润	20	20	20		20
现金流出	–50	0	0	……	0
折旧	–5	–5	–5		–5
固定资产净值	45	40	35		0
新现金流	–30	20	20		20
新利润	15	15	15		15

我们看到，购买设备之后，利润和现金相等的局面就被打破了，在购买设备的当年，利润是15万元，现金流是-30万元，利润比现金流多

出了45万元。而购买设备之后，每年的利润是15万元，现金流是20万元，利润比现金流少了5万元。

再来看设备这项固定资产在这些年又发生了什么变化。在1月1日购买设备时，固定资产会增加50万元，到年底时又会因为计提折旧而比购买设备时减少5万元。与买设备之前相比，第一年年末的固定资产只增加了45万元。以后每年固定资产都会因为计提折旧而减少5万元。这里的45和5两个数字似曾相识，就是我们刚才计算出的利润和现金流的差异：购买设备的当年，利润减去现金流等于45万元；以后每年，利润减去现金流等于-5万元。相对应，固定资产在第一年增加了45万元，以后每年都减少5万元。

这样看来，似乎利润减去现金流就等于固定资产的变化。这不是巧合，而是一般规律，恰恰是三张报表的内在联系，即利润减去现金流等于除了现金之外的其他资产和负债的变化。出现这个关系的原因在于，利润表和资产负债表共同构成了一个维度，现金流量表自身构成一个维度，它们只是从不同的角度去描述同一家公司的财务情况。所以，资产负债表和利润表所描述的内容在现金流量表中被以另一种方式重新描述了一遍。区别只是所有的现金流入、流出都会在现金流量表上记录，但究竟是记在利润表上还是记在资产负债表上，就需要看这笔流入或者流出到底与眼前有关还是与未来有关。如果只与眼前有关，那么这个现金流就记录在利润表上；如果与未来有关，那么这个现金流就应该记录在资产负债表上。如果一笔现金流同时被记录在利润表上，那么现金流和利润就不会有差异；但如果一笔现金流被记录在资产负债表上，那么现金流和利润就不一样了，因为现金流量表上有记录，而利润表上没有记录。

如果我们购买设备花了50万元，这是与未来有关的，所以被记录在

资产负债表上，这时的利润和现金流就不一样了。如果现在是花了50万元做广告，我们就会将它记录在利润表中，这时利润和现金流就没有差异了。

[1]　若严格按照会计准则，当月购买的设备，当月不计提折旧，下月起开始计提。此处为了举例方便，1月1日购入的设备，1月即开始计提折旧。

19.5　利润和现金流，孰轻孰重

到底是利润重要还是现金流重要呢？换句话说，是赚钱重要还是有钱重要呢？

听到第一个问题，有的人可能会毫不犹豫地说："当然是现金流重要，利润经常都可以调整，现金流是真金白银，那才是真的！"但听到第二个问题，你的反应可能就会不同了，有人可能会说："当然是赚钱重要，企业存在就是为了赚钱的。"也有人可能会说："当然是有钱重要，没有钱怎么能赚钱！"

这个问题的答案似乎并没有看起来那么简单！

现金流量表就是流水账，而人类发明了一个那么复杂的会计体系，就是为了把利润表做出来。如果我们说现金流比利润更重要，那整个会计体系似乎就是白费力气了。但如果说利润比现金流重要，那W.T.Grant公司的例子似乎又不是这样。接下来我们具体讨论一下这个问题。

我们首先来看两个案例（见表19-4）。

表19-4　净利润与现金流的对比举例　（单位：亿元）

	浙商中拓 2014 年	保利地产 2011 年
当年净利润	0.46	74
当年经营活动现金流	–4.2	–79
当年应收账款增加	4.2（增加 85%）	4.7（增加 81%）
当年存货增加	2.4（增加 25%）	422（增加 38%）
下年净利润	–0.3	100
下年经营活动现金流	–0.9	31

1.浙商中拓

浙商中拓的主营业务是铁矿石、钢铁、汽车贸易和物流。在2014年，随着中国经济整体发展速度的放缓，钢铁、铁矿石和汽车都处于产能过剩的状态，商贸物流行业也整体疲软。浙商中拓当年实现的净利润是0.46亿元，利润情况尚可，但它的经营活动现金流却非常不乐观。

之所以利润和经营活动现金流的差异如此之大，主要是因为在2014年，浙商中拓的应收账款和存货大幅度增加，而这两个项目的增加与经营活动有关，其中应收账款增加了4.2亿元，增幅高达85%，存货增加了2.4亿元，增幅为25%。而且它2014年年末的存货中有80%都是库存商品，同时计提的存货跌价准备和坏账准备又都非常少，只有期末余额的百分之几，实际上不足以体现以上这种经营风险。

之所以2014年公司的净利润还可以，就是因为这些应收款和存货的风险没有充分暴露而已。所以，有时候现金流比利润更能反映真实的情况。在接下来的2015年，公司就陷入了亏损，年报显示的利润亏损为0.3亿元，同时经营活动现金流也不乐观，是-0.9亿元。这个例子说明，如果要在利润和现金流之间做一个取舍，现金流更重要。

2.保利地产

另一个例子是保利地产。它在2011年实现了净利润74亿元，经营活动的现金流却是-79亿元。造成二者之间差异的主要因素仍然是应收账款和存货的增加，保利地产的应收账款增加了4.7亿元，增幅为81%，存货增加了422亿元，增幅为38%。虽然从增幅上看应收账款是主要原因，但造成利润和经营活动现金流数额差异的主要原因是存货。

2011年的经济形势较好，房价处在上涨的预期中，所以这些存货并

没有贬值的风险，利润可以比较可靠地反映公司的经营情况。之所以现金流较差，完全是因为房地产行业产品生产周期长，在房屋预售前就需要投入大量经营资金，尤其是拿地的投入，而一旦房屋开始预售，钱就会收回来。所以此时的现金流状况只是临时的，并不能反映公司真实的经营情况。从利润表来看，公司处于正常经营的状态。在接下来的一年，保利地产就实现了100亿元的净利润，经营活动现金流也出现了很大的改观，达到了31亿元。从保利地产的例子来看，利润更为重要。

看完以上两个例子后，有的读者可能会疑惑：利润和现金流，到底哪个更重要呢？这两个例子看似矛盾，其实把它们合在一起才是完整的答案。



利润表是一张收益视角的报表，现金流量表是一张风险视角的报表。当我们问利润和现金流哪个更重要时，其实是在问“对一家企业来说，是追求利润更重要，还是控制风险更重要”。当然，两个方面都很重要，如果一定要做个取舍，可以这样判断：当风险巨大时，应该先关注风险，先保证公司活下来，然后再考虑挣钱的事；而当风险不大，经营状况比较平稳，甚至向好发展时，当然是利润更重要。所以，利润和现金流之间的取舍，关键要看经营风险如何：在高风险的情况下，现金流更重要；在风险相对可控的情况下，就是利润更重要了。

在以上两个例子中，浙商中拓在2014年因受到宏观经济走低的影响，经营的主要业务钢铁、铁矿石、汽车贸易和物流都处于下滑阶段，行业竞争非常激烈。这种情况之下，行业内企业的经营风险很高，所以现金流比利润更重要。而保利地产所在的房地产行业在2011年还处于上升阶段，房价坚挺，行业风险不大。这种情况之下，就没有必要天天盯

着自己的应收款和存货，担心它们贬值，此时追求利润才是最重要的。所以，在竞争激烈的行业，经营风险天然比较大，稍不留神就可能在竞争中落败；同一家公司在经济形势不好的时候，经营风险也相对较大，这些时候都需要更加关注现金流。

19.6　利润和现金流差异的分析

19.6.1　利润好、现金流差的原因

利润和现金流的差异主要体现在资产负债表中除了现金之外的其他资产和负债的变化上。当利润好、现金流差时，最常见的原因就是应收账款和存货的增加。从浙商中拓和保利地产的例子也可以看出这一点。因为应收账款增加，意味着东西卖出去，钱没有收回来，虽然产生了收入，进而产生了利润，但并没有现金的流入，所以利润就比现金流好。存货的增加，意味着产品生产出来或者买进来了，但还没有卖掉，无论是生产还是购买产品，都需要花钱，所以钱流出去了。但因为没有卖掉，就不创造收入，也不结转成本，因此不影响利润，所以同样会出现利润比现金流好的情况。

那么，应收账款和存货的增加到底意味着什么呢？要回答这个问题，就需要结合公司的业务特点来具体分析了，如浙商中拓和保利地产，虽然同样出现了应收账款和存货的增加，但背后的经济原因不一样。

19.6.2　现金流好、利润差的五种原因

相反，现金流好但利润差，这又是什么原因造成的？

这种相反的情况出现，应该是应收账款和存货的减少。当然，除了资产的减少，还可能是负债的增加，如应付账款或预收账款的增加；另外还有一种可能，就是如果这家公司处于一个重资产行业，会有大量的折旧，也会导致现金流好但利润差。我们下面来一一解释。

应收账款减少通常是由于原来的应收账款收回来了，所以现金流入增加。但是收回应收账款并不会增加利润，所以现金流比利润好。一般情况下，收回原来的应收账款并不预示着公司有什么重大风险。

存货减少通常是因为原来生产出来或者买进来的存货被卖掉了。卖掉这些存货可以收回现金，但不一定是赚钱的，所以也是现金流比利润好。这种情况也不会预示着公司有什么重大的风险。

如果是应付款项增加，就说明企业欠供应商的款项增加了，企业买了东西但没有付钱，所以现金流出减少。这件事本身并不影响利润，所以同样可以使现金流比利润好。供应商同意我们欠更多的钱，说明企业的谈判能力增强了，所以也不会是什么重要风险的预示。

如果是预收账款增加，就说明从客户手中收到了钱但还没有交货，这样不会增加收入和利润，却会增加现金流，所以现金流比利润好。这时只要公司的交货能力没有问题，应该说是件好事。

如果是一个重资产行业，需要计提大量折旧，这些折旧作为成本或费用的一部分会减少利润。但计提折旧只是在会计上模拟固定资产的损

耗，并不需要付钱，不会引起现金流出，所以现金流比利润好。这是一种行业特性，不会仅仅因为这个原因就出现重大的危机。

以上这些造成现金流比利润好的几种常见情况，都不预示着企业会面临什么重大的风险，似乎看起来还是一种不错的情形。但情况果真如此吗？

※　※　※

19.6.3　郑百文的巨额财富和隐亏

我们接下来看一个非常经典的例子。郑百文公司在很多年前曾经是名震四方的企业，但后来濒临破产，而它申请破产的时间正是现金流远远高于利润之后的第3年。

郑百文是郑州市一家经营百货文具批发的商业批发企业，后来它发现卖家电很赚钱，于是决定转型做家电零售商，但公司资金不足，也没有什么渠道积累，于是就想出了一个“厂、商、银”相结合的全新的商业模式。这个模式虽然在今天看来毫无新意，但在当年是标新立异的。这里的“厂”就是四川长虹，“商”就是郑百文，“银”就是建设银行。它们三方达成一个协议，首先由郑百文买断四川长虹两条生产线上的全部产品，做它在华北地区的唯一代理；郑百文的资金需求由建设银行来支持，只要郑百文从四川长虹提了货，建设银行就给四川长虹开具银行承兑汇票。银行是基于郑百文的信用，为它的应付账款提供一项承诺，钱最终还是由郑百文来支付。

在这样的安排之下，郑百文当年的经营活动现金流高达7.4亿元，而它的净利润只有5000万元。郑百文从事家电零售，经营场所是租来的，不属于重资产行业，所以现金流和净利润的差额与折旧无关。实际的情况是，建设银行提供承兑的应付票据在这一年大幅增加了11亿元，同时应收账款增加了2亿元，存货增加3.3亿元。应付票据是银行对郑百文的资金支持，虽然应付票据比应付账款的强制性更强，但任何企业如果遇到银行愿意提供这么强有力的资金支持，都会认为是一个绝好的发展机会。这些资金被用于购买彩电，然后卖掉彩电再收回资金，这样才是从现金到现金的一个完整的循环。如果该循环过程能够顺利完成，郑百文

就可以在这笔资金的支持下迅速发展壮大。从数据我们发现，这些资金只有大约一半完成了从现金到现金的循环，其中有3.3亿元买进的存货并没有被卖掉；还有2亿元存货，虽然卖掉了却没有收回钱。

当时正值彩电行业第一次价格战，出现这种情况，说明公司在业务运营上发展得并不顺利。但郑百文并没有停止扩张的野心，接下来的一年郑百文的应付票据继续增加了11亿元，这时的累计欠款已经达到了22亿元。而它第二年融入的11亿元资金全部都没有完成从现金到现金的循环，应收账款继续增加了6.6亿元，存货继续增加了5.6亿元，这时它的业务发展情况已经非常严峻了。而到了第三年，郑百文第一次被爆出亏损了5亿元，同时也因为欠建设银行30多亿元无力偿还而申请破产。郑百文最终并没有真正破产，只是因为有另外一家公司——山东三联集团借壳郑百文上市，替它还了欠建设银行的巨额债务。

郑百文之所以会走到这一步，它自己声称“运气不好”：生不逢时加上“遇人不淑”。当时，郑百文刚与四川长虹签订了华北地区的独家代理协议，彩电就开始打价格战，所以说“生不逢时”。明明彩电已经开始滞销，四川长虹却还在加班加点地生产，那时正赶上彩电从小换大的时期，结果长虹用自己的生产线生产新产品，而用郑百文买断的两条生产线生产旧产品，这可真是“遇人不淑”。

听起来有些道理，但我们仔细想一想，上述情况固然给郑百文的经营带来了很大的困难，但郑百文如果能够及时终止三方协议，即便会发生损失，也不至于到后来这种不可收拾的地步！

郑百文事件的发生引起了很大的轰动，媒体和学者纷纷对郑百文出问题的原因进行分析。结果大家都发现郑百文存在一个严重的问题，就是内部管理混乱，很多彩电运出去账上都没有记录，谁欠的钱都不知

道。所以可以看出，郑百文真正的问题其实不是财务危机，而是管理危机。郑百文事件最值得我们深思的是，为什么最初我们认为不会出问题的现金流比利润好的情况最终却出了问题，而且是很大的问题？

从郑百文事件可以看出，它出现的不是我们前面分析的五种情况中任何单一的原因，而是一个组合。一方面应付款项增加，另一方面应收账款和存货也增加。应付款项增加会让公司的钱变多，应收账款和存货增加则会让公司的钱变少。但是在第一年应付款项增加了11亿元，存货和应收账款一共只增加了5.3亿元，所以流入的钱要比流出的钱多，问题就被掩盖了。同时，净利润和经营活动现金流的差异，也非常值得关注，因为其中很可能隐含着威胁公司持续经营的巨大风险。

小结

1.现金流就像企业的血液，失血过多，企业必不能生存。现金流量表就是这样一张关于风险的报表，它描述现金的来龙去脉，通过这些来龙去脉让我们知道企业是否有不能持续经营的风险。

2.现金流量表被分成了三大部分，分别是经营活动现金流、投资活动现金流和融资活动现金流。三大部分再加上汇率变动对现金及现金等价物的影响，就可以得到公司整体的现金流量。

3.如果一笔现金流同时被记录在利润表上，那么现金流和利润就不会有差异。但如果一笔现金流被记录在资产负债表上，那么现金流和利润就不一样了，因为现金流量表上有记录，而利润表上没有记录，因而便产生了利润与现金流的差异。

4.现金流量表的分析重点在于了解现金的来龙去脉，从而关注企业的经营风险。其分析主要包括两个方面：一是现金流结构，企业不同活动的现金净流量，可能为正，也可能为负，三类活动一共有八种组合的结果，可通过不同的组合情况来判断企业的状况，以及该状况下企业的关键风险。二是利润与现金流产生巨大差异的原因，比如应收账款、存货、应付账款、预收账款、折旧，需要具体情况具体分析。

5.利润和现金流谁更重要，不能一概而论，关键看经营风险如何：在高风险的情况下，现金流更重要；在风险相对可控的情况下，就是利润更重要了。

思考题

提问：对现金流量表进行分析，需要做哪些工作？

回答：对现金流量表的分析主要包括两个方面。

首先是对现金流内部结构的分析，就是我们提到的经营现金流、投资现金流、融资现金流八种不同的组合状态，分析企业处于哪种状态之下以及最需要关注的风险。

其次应关注经营活动现金流和净利润之间产生差异的原因，如果二者差异较大，需要引起特别注意。通常这些差异出现在应收账款、存货或者应付账款、预收账款这些项目的大幅度变化上。还有一种可能就是折旧，如果处于重资产行业，折旧很多，差异体现为现金流好、利润差，就有可能是折旧较多造成的。

从会计上找到产生差异的原因后，需要进一步寻找业务的根源，来解释这些会计上的变化。经过这样的分析，我们才能判断会计信息的变化是否预示着企业的经营风险。

第8篇　构建财务思维，实现价值提升

20　人人都需要财务思维

经过了19章的学习，相信大家会发现财务的趣味和用途，将这些知识运用到工作和生活中，你会比不懂财务的人对商业活动更敏感，更有全局观，更能敏锐捕捉数字背后的秘密。而要成为专业的财务人士，这仅仅是一个开始。本章将19章的内容做一个简要的梳理。

20.1 企业开张三件事

我们首先从企业的经济活动角度来做一个总结。

每一家企业都有各种各样的经济业务，纷繁复杂，各不相同，但这些活动在会计眼中，归根结底就是三件事：经营、投资和融资。将所有经济活动抽象来看，企业是在不断地重复着一个“从现金到现金”周而复始的循环过程。

具体而言，企业三件事以及不断重复的循环都包括哪些呢？

公司开业，首先需要股东或债权人投入资金，这是一个融资活动；然后公司拿这笔钱盖厂房、买设备，这是一个投资活动；接下来招聘员工、采购原材料、生产产品、销售产品、回收货款，最后又收回了钱，这些都属于经营活动。企业赚钱的整个过程，涉及经营、投资和融资三类活动。

在企业经营过程中，具体包括很多不同的业务，比如与招聘相关的薪酬业务，比如采购、生产、销售、回款等。本书中我们按照五大业务展开叙述。这五大业务就是经营活动中的采购、生产、销售、薪酬以及投融资业务。

20.2　经营活动：一个从现金到现金的循环

虽然投资和融资活动也是一个从现金到现金的过程，但是它们循环一周往往需要若干年，且没有特别明确的含义。但是，经营活动从现金到现金的循环是一个非常鲜活地描述企业经营状况的信息来源，下面我们来具体回顾一下经营活动（见图20-1）。

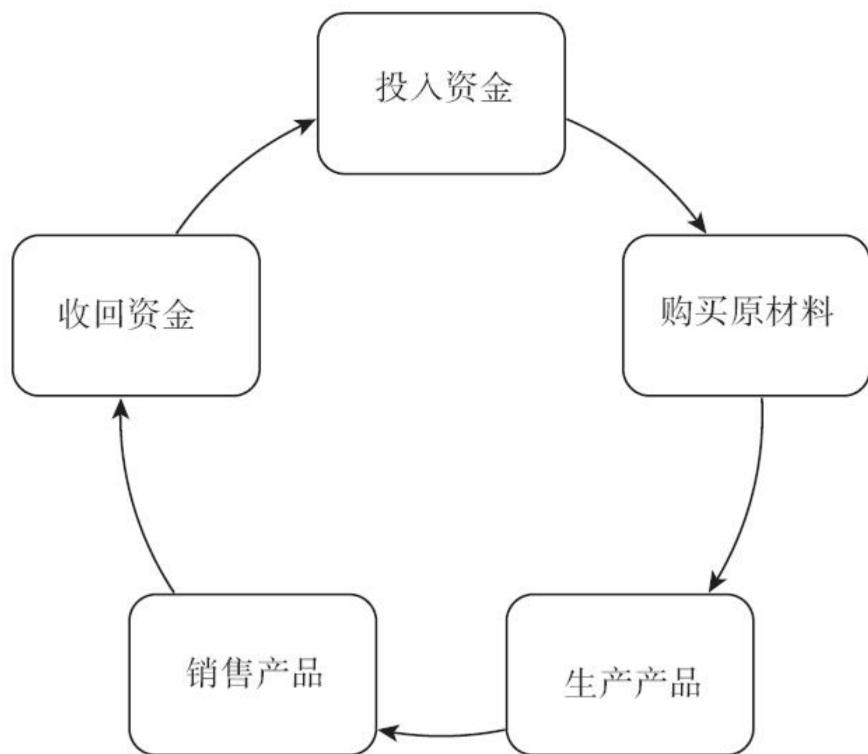


图20-1　企业的经营活动

（1）企业采购，可能是预付款，可能是一手交钱，一手交货，还可能是先拿货，再付款，这三种采购方式的付款条件，在资产负债表中，通过预付账款、现金、应付账款的数额来表现。

（2）购入的原材料，不会马上投入生产，而是先存放在仓库里。

原材料在仓库的存放时间体现了一家企业的采购规划能力。

（3）接下来将原材料从库房提出，投放到生产线上，再生产出产品。在这个过程中，资金是以在产品的形式存在的，至于存在时间有多长，则取决于企业的生产管理水平。

（4）将产品生产出来后，通常又再一次放进仓库里。产成品在仓库中存放的时间，反映了企业的销售能力。

（5）产成品销售出去后，大多数时候变成了应收账款，企业收回货款，拿到现金。当然企业也有可能会先向客户收款、再发货，这就形成了报表中的预收账款。

以上的整个过程，在资产负债表中都有记录。采购过程的付款条件体现在应付账款和预付账款上；采购成果是否合理，体现在原材料的存放周期上；原材料变成产成品的过程中会产生在产品，在产品的周期体现了企业的生产效率；生产出的产成品在出售前存放在库房中，存放时间的长短体现了企业的销售能力；销售之后变成了应收款，它的回款周期体现了企业应收款的管理能力。从付钱采购，到最后收回应收款变成现金，就是一个企业的日常运营，即从现金到现金的一个完整循环。

以上的整个过程，我们可以通过对应的资产、负债项目的周转率，清楚地计算整个企业一个现金循环所需的平均天数。我们用应付、预付款项的周转率来反映付款周期，用原材料的周转率来反映原材料平均的存放周期，用在产品的周转率来反映平均的生产周期，用产成品的周转率来反映产成品的存放周期，最后用应收账款的周转率来反映平均的收款周期。将以上这些周期加在一起，就是企业在日常运营中完成一个从现金到现金的循环所需要的具体时间。

※ ※ ※

由此可见，财务数据可以反映企业运营的全貌，甚至具体到每一个细小的业务，企业中任何一个部门的运营状况和效率，都可以从财务数据中看出。财务数据的背后是鲜活的企业具体业务，正是因为这个原因，所以人人都要了解财务知识，人人都要具备财务思维。财务思维让我们不止关注于眼前的那一项工作，而是看到这项工作与企业其他工作的关系，甚至了解这项工作对企业整体运营的意义。财务思维给了我们一个俯瞰企业的视角，给了我们认识企业和经济运行的战略眼光。这无论对于企业的管理层，还是一名普通的员工，都会有莫大的价值。

20.3　经济活动的驱动力：行业、战略选择和战略执行

财务报表的作用还不止这些。企业各种经济活动背后的驱动力首先是行业，行业分析有一个传统工具——五力图，它包括两大方面的因素：一个方面是竞争，包括来自行业内部的公司，也包括新进入者，还包括替代产品。竞争首先会冲击公司产品的价格，由于成本不变，当价格受到冲击时，毛利率马上就会下降，进而会影响企业的净利润率。所以，竞争会冲击企业的盈利空间，这是从效益的视角来考察企业。

五力图的另一个方面是企业的上下游产业链环境，即购买方和供货方，这会直接影响企业业务的运营。比如，供货方的谈判能力会直接影响采购的付款条件，购买方的谈判能力会直接影响销售的难易程度以及回款周期。它们二者共同影响了企业从现金到现金的循环周期。这个业务运营周期，是从效率的视角来考察企业。

所以，行业会直接影响一家企业的盈利空间和业务的运营周期。虽然财务数据纷繁复杂，但我们可以把它们分成效益和效率这两个反映视角。虽然行业是影响这两个因素的重要驱动力，但面对同样的行业环境，企业可以选择不同的应对方式，我们称作企业的战略选择。

企业有两种大的战略选择：一种是成本领先战略，就是薄利多销，想方设法将成本降到比任何其他企业都低，于是就有能力用比别人都低的价格销售产品。一旦价格比别人都低，就会让我们的产品更有吸引力，买产品的人多了，就能实现薄利多销。成本领先战略是一个牺牲一定的效益，来换取效率的战略，所以其表现是低毛利、高周转，即低效益、高效率。

另一种是差异化战略。差异化战略是想方设法地将产品做得富有特

色，因为产品有特色，所以可以卖高价钱，因此毛利率高，但是高端产品通常需求量会少，所以周转率相对会低，即效率会受到一定影响。差异化战略是牺牲一定的效率来换取效益的战略，其表现是高效益、低效率。

因此，影响效益和效率这两方面表现的，不仅仅是行业，还可能是战略选择。不过，选择了战略，还涉及执行的问题。如果能够成功执行，可以通过牺牲一部分而换取另一部分，但如果战略执行不到位，就有可能出现企业费了半天劲，还达不到自己的战略定位的情况。比如成本领先战略虽然牺牲了毛利，却没有换来高周转，或者差异化战略牺牲了周转率，却没有换来真正的高毛利，这些都是企业战略的执行失败。

因此，企业经济活动的背后，真正的经济驱动力是行业、战略选择和战略执行，而这些因素才是决定财务数据表现的内在因素。这个表现可以分成效益和效率两个视角，二者最终共同决定了一家企业的投资回报，就是企业创造了多少价值，这是一家企业一定要追求的最终目标。



企业每个部门员工的工作都会体现在财务数据中，包括采购、生产、销售、人力资源、投融资，等等。财务数据不仅会描述工作的状况，还可以给出评价，让你知道你在这个工作中，效益如何、效率如何，而这样的效益和效率状况会为企业的最终盈利贡献什么样的力量。所以，这些数据也在提醒我们去思考所做的每一项工作发挥的作用，是有提高效益的作用，还是有提高效率的作用。如果对于二者都毫无帮助，可能就说明你的工作是毫无价值和意义的。

20.4　报表解读：听数字说话

我们可以通过资产负债表资产中的应收账款、应收票据、预付账款、存货，以及负债中的应付账款、预收账款、应付职工薪酬等项目来了解公司经营活动的运营情况。具体来说，可以通过这些项目的周转率水平来了解业务运营的运营周期，了解企业的效率情况。

我们可以通过利润表中的毛利率、三项费用、资产减值、净利润等数据了解企业的效益情况。利润表可以让我们很清楚地了解企业的利润是来自于正常的经营活动，还是来自于投资、金融资产公允价值的变动或是资产减值的变化。在经营活动中，我们可以进一步知道企业业绩优劣，是成本还是费用方面的结果。

通过资产负债表和利润表的结合，我们还可以了解企业的偿债能力，比如流动比率、速动比率、利息保障倍数等。偿债能力是一个涉及风险问题的分析。

现金流量表是一张着重描述风险的报表，对其分析可以分为两个方面：一个方面是对现金流本身的结构分析，可以通过经营、投资、融资现金流的八种不同状态来推断公司的运营状况，以及最需要关注的风险点。对现金流分析的另一个方面是分析净利润和经营活动现金流之间巨大差异产生的原因，以及它背后的业务原因，这可以帮助我们发现引起企业不能持续经营风险的一些原因。

当我们拿到一家企业的报表时，应该如何去解读呢？首先看风险方面，其次看收益方面，最后看偿债能力，可以通过现金流量表角度分析。

这里我们重点介绍一下收益的方面，就是指赚钱，用财务指标衡量就是投资回报超过资本成本的程度。

我们主要讨论投资回报，通常用总资产报酬率这个指标来表示投资回报。总资产报酬率可以分解成两个指标的乘积：一个是净利润率，另一个是总资产周转率。

总资产报酬率＝净利润率×总资产周转率

净利润率用来衡量效益，总资产周转率用来衡量效率，由此我们将赚钱分成效益和效率两个方面。

在分析一家企业时，我们首先要看这家企业的投资回报在行业中处于怎样的水平，在整个社会中处于怎样的水平，然后再来看这样的一个投资回报水平是高是低，效益和效率两个方面中哪个方面起了主要的影响。所以，我们用衡量效益和效率的指标与同行业的其他企业进行比较，看一看它在同行业中的水平，再根据这家企业自身的战略选择来判断这样的水平是否正常。

比如，如果一家公司的战略定位是成本领先，就应该预期到它的毛利率不会有太突出的表现，而它应该表现出较好的周转率。也就是说，这家公司的毛利率可能处于行业的一般水平，甚至是中等偏下的水平，但它的周转率应该处于行业中较高的位置，至少是高于平均水平的。如果它的财务数据没有表现出这样的现象，就说明这家公司的战略执行可能出现了问题。我们还可以进一步分析原因，比如周转率没有达到应有的高水平，原因是什么？是因为东西卖得太慢了，还是因为款收得太慢了，是因为在原材料环节浪费了太多的时间，还是因为在生产环节浪费了太多的时间？这只是从会计角度进行的分析，还需要进一步结合企业自身的业务特征，寻找业务的角度来理解这个数据背后的原因。

当我们看到成本领先战略的公司毛利率处于比较低的水平时，不能就此认为一定合理，还应该去寻找关于它成本的相关信息，也将它的成本水平与同行业的公司进行比较，看一看它的成本状况在同行业公司中是否真的处于领先的地位。如果我们发现它的成本并没有处于领先的地位，就说明这家公司虽然周转率较高，但它并没有实现成本领先战略的最根本的基础，就是成本在行业中处于领先地位。周转率高其实可以很容易地通过压低产品的售价来实现，但是这种做法的长远保障肯定是成本优势，即成本比其他公司更低。如果公司的成本并不比他人低，只是价格定得比他人低，表面上看似乎没有问题，只是别人挣得多、我挣得少，但随着行业竞争的加剧，整个行业毛利率水平都在下降，等到激烈的行业竞争到来时，所有公司可能都处在盈亏平衡的边缘，如果企业的价格低，而成本又与平均水平相当，则势必会亏损，低价是难以持续的。所以，成本领先战略最重要的实现前提是，在行业中具有成本优势。

如果是一家差异化战略的公司，就需要了解这家公司的产品在行业中是否给人一种高端的印象，它的产品的价格水平是否真的比其他企业的同类产品高。我们如果能找到相关的销量数据，就可以大致看到每一件产品的收入，用这个数据去与同行业的公司比较，就可以知道定价区间是否在行业中处于较高的位置。之所以关心这个问题，是因为差异化战略最终要落实到产品的独特性上，而这个独特性最终的目的是获得标高价的能力，如果不能获得标高价的能力，那么产品的独特性就没有价值和意义。

当我们去分析公司的财务数据时，就是用衡量效益和效率的不同指标，与同行业的公司进行比较，并结合这家公司自身的战略选择，来判断财务数据的表现和战略选择是否相匹配，并且进一步推断这家公司的

战略执行是否成功。如果不成功，分析是由什么原因导致的，再进一步了解公司在业务上的举措。

以上就是报表解读的基本思路。

※　※　※

以上就是对本书内容的简要梳理，希望本书的知识，可以帮助你提升财务思维，在商业中略胜一筹！

附录A　资产负债表

资产负债表

××××年××月××日

编制单位：　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　（单位：人民币元）

项　目	期末数	期初数	项　目	期末数	期初数
流动资产：			**流动负债：**		
货币资金			短期借款		
以公允价值计量且其变动计入当期损益的金融资产			以公允价值计量且其变动计入当期损益的金融负债		
应收票据			应付票据		
应收账款			应付账款		
预付款项			预收款项		
应收利息			应付职工薪酬		
应收股利			应交税费		
其他应收款			应付利息		
存货			应付股利		
持有待售资产			其他应付款		
一年内到期的非流动资产			持有待售负债		
其他流动资产			一年内到期的非流动负债		
流动资产合计			其他流动负债		
非流动资产：			**流动负债合计**		
可供出售金融资产			**非流动负债：**		

（续）

项　目	期末数	期初数	项　目	期末数	期初数
持有至到期投资			长期借款		
长期应收款			应付债券		
长期股权投资			长期应付款		
投资性房地产			长期应付职工薪酬		
固定资产			专项应付款		
在建工程			预计负债		
工程物资			递延收益		
固定资产清理			递延所得税负债		
生产性生物资产			其他非流动负债		
油气资产			**非流动负债合计**		
无形资产			**负债合计**		
开发支出					
商誉			股本		
长期待摊费用			资本公积		
递延所得税资产			减：库存股		
其他非流动资产			其他综合收益		
非流动资产合计			专项储备		
			盈余公积		
			未分配利润		
			归属于母公司股东权益合计		
			少数股东权益		
			股东权益合计		
资产总计			**负债和股东权益总计**		

附录B　利润表

利润表

××××年度

编制单位：　　　　　　　　　　　　　　　　　（单位：人民币元）

项　目	本期金额	上期金额
一、营业收入		
减：营业成本		
税金及附加		
销售费用		
管理费用		
财务费用		
资产减值损失		
加：公允价值变动收益（损失以“–”号填列）		
投资收益（损失以“–”号填列）		
其中：对联营企业和合营企业的投资收益		
资产处置收益（损失以“–”号填列）		
其他收益		
二、营业利润（亏损以“–”号填列）		
加：营业外收入		
减：营业外支出		
三、利润总额（亏损总额以“–”号填列）		

（续）

项　目	本期金额	上期金额
减：所得税费用		
四、净利润（净亏损以“–”号填列）		
（一）按经营持续性分类		
其中：持续经营净利润（净亏损以“–”号填列）		
终止经营净利润（净亏损以“–”号填列）		
（二）按所有权归属分类		
其中：少数股东损益（净亏损以“–”号填列）		
归属于母公司股东的净利润（净亏损以“–”号填列）		
五、其他综合收益的税后净额		
归属于母公司股东的其他综合收益的税后净额		
（一）以后不能重分类进损益的其他综合收益		
（二）以后将重分类进损益的其他综合收益		
归属于少数股东的其他综合收益的税后净额		
六、综合收益总额		
归属于母公司股东的综合收益总额		
归属于少数股东的综合收益总额		
七、每股收益		
（一）基本每股收益		
（二）稀释每股收益		

附录C　现金流量表

现金流量表

××××年度

编制单位：　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　（单位：人民币元）

项　目	本期金额	上期金额
一、经营活动产生的现金流量		
销售商品、提供劳务收到的现金		
收到的税费返还		
收到其他与经营活动有关的现金		
经营活动现金流入小计		
购买商品、接受劳务支付的现金		
支付给职工以及为职工支付的现金		
支付的各项税费		
支付其他与经营活动有关的现金		
经营活动现金流出小计		
经营活动产生的现金流量净额		
二、投资活动产生的现金流量		
收回投资收到的现金		
取得投资收益收到的现金		
处置固定资产、无形资产和其他长期资产收回的现金净额		
处置子公司及其他营业单位收到的现金净额		

（续）

项　目	本期金额	上期金额
收到其他与投资活动有关的现金		
投资活动现金流入小计		
购置固定资产、无形资产和其他长期资产支付的现金		
投资支付的现金		
取得子公司及其他营业单位支付的现金净额		
支付其他与投资活动有关的现金		
投资活动现金流出小计		
投资活动产生的现金流量净额		
三、筹资活动产生的现金流量		
吸收投资收到的现金		
其中：子公司吸收少数股东权益性投资收到的现金		
取得借款收到的现金		
发行债券收到的现金		
收到其他与筹资活动有关的现金		
筹资活动现金流入小计		
偿还债务支付的现金		
分配股利、利润或偿付利息支付的现金		
其中：子公司支付少数股东的现金股利		
支付其他与筹资活动有关的现金		
其中：子公司减资支付给少数股东的现金		
筹资活动现金流出小计		
筹资活动产生的现金流量净额		
四、汇率变动对现金及现金等价物的影响		
五、现金及现金等价物净增加额		
加：期初现金及现金等价物余额		
六、期末现金及现金等价物余额		

CORPORATE
MYTHS

企业迷思

北大管理公开课

宋志平 著

将两家草根央企同时打造成世界500强
袁宝华企业管理金奖获得者
《财富》CEO终生成就奖获得者
三届全国MBA教育指导委员会委员
中国混合所有制改革的先行者



机械工业出版社
China Machine Press

企业迷思：北大管理公开课

宋志平　著

ISBN：978-7-111-64499-6

本书纸版由机械工业出版社于2020年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：＋ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

序

第一篇 战略

迷思一 战略和管理：战略是头脑，管理是腿脚

战略和管理是两码事

故事1 饿着肚子想战略

观点1 管理再优秀也代替不了战略

管理者不是领导者

故事2 北新中兴的原因

观点2 领导者是眺望远方的人

战略赢是大赢，战略输是大输

故事3 央企要生根大行业

观点3 做企业要有精兵、奇兵、铁兵、将帅

董事会是战略性力量

故事4 鱼从头烂

观点4 董事会的责任在于创造价值

做好董事长是一门艺术

故事5 两个董事长一肩挑

观点5 做积极的董事长

迷思二 目标和资源：从有什么做什么到缺什么找什么

战略是目标导向还是资源导向

故事6 水泥！水泥！水泥！

观点6 不怕没资源，就怕没目标

用整合优化的方式做大做强

故事7 草根央企变身巨无霸

观点7 做企业要有资源整合的能力
做企业要有三分天下的思想
故事8 水泥版图与巴顿名言
观点8 战略不是面面俱到
失去机遇是最大的失误
故事9 汪庄会谈端出“三盘牛肉”
观点9 战略实施要靠抓住机遇
奇迹越不出规律的边缘
故事10 跨界掌门怎么当
观点10 成功者是按规律办事的人
迷思三 专业化和多元化：把鸡蛋放在几个篮子里
专业化是立身之本
故事11 从西三旗走出的隐形冠军
观点11 “小而美”的企业也是成功的
产业扩张的同心圆模式
故事12 打到家门口的战争
观点12 以适度多元对冲风险
业务选择要归核化
故事13 从水泥大王到三足鼎立
观点13 业务不在于多而在于精
组建业务多元的“联合舰队”
故事14 做个会赚钱的东家
观点14 投资应注重业务组合力
选新业务是最难的事
故事15 四家世界500强的接力跑
观点15 选新业务坚持“三个四”

迷思四 有机成长和联合重组：内生式发展与外延式发展并重
联合重组是市场竞争的高级方式
故事16 “蛇吞象”：收购徐州海螺
观点16 大企业是过剩产能的终结者
联合重组是高水平的经营活动
故事17 走进哈佛讲堂的水泥重组案例
观点17 有机成长与联合重组不是对立的
联合重组是获得效益的故事
故事18 只收下蛋的母鸡
观点18 重组的逻辑是赚钱
联合重组不应被看成垄断
故事19 东北锁窑风波
观点19 以辩证思维正确看待垄断
打好供给侧结构性改革的硬仗
故事20 水泥行业的自救
观点20 把去产能和去产量结合起来
迷思五 做大和做强：企业的逻辑是成长的逻辑
从做大做强到做强做优
故事21 在国药的任职演讲
观点21 企业要做大，但不能“贪大”
时时提防大企业病
故事22 乔迁日的“一盆冷水”
观点22 企业衰落有迹可循
实现企业高质量发展
故事23 玉兰之约
观点23 放下“望远镜”，拿起“放大镜”

做企业要有格局和能力
故事24 两材重组
观点24 格局和能力决定企业未来
大企业战略应是国家战略
故事25 昨天·今天·明天
观点25 中国的事业是企业
第二篇 管理
迷思六 科学管理和人本管理：人与企业的价值统一
管理的目标是提高效率
故事26 丰田的变与不变
观点26 科学管理没有过时
做企业要以人为中心
故事27 点燃员工心中的火
观点27 企业是人，企业靠人，企业为人，企业爱人
管理重在调动和发挥潜能
故事28 插队时的两则趣事
观点28 管理要学会“求同存异”
小型涨落是进化过程
故事29 “脸”比“钱”重要
观点29 小冲突小矛盾未必是坏事
企业要靠规范的制度约束行为
故事30 新官上任三把火
观点30 用制度来“治未病”
迷思七 管理和经营：正确地做事，还是做正确的事
搞管理靠工法
故事31 中国建材的武功秘籍

观点31 把好的经验做法归纳成可供复制的工法
质量和信誉是永远的追求
故事32 一张自罚告示
观点32 树立正确的质量观
从管理到经营
故事33 鲁南水泥厂里的思想撞击
观点33 经营之道就是赚钱之道
开展三精管理
故事34 让大象也能跳舞
观点34 管理的核心是精简和瘦身
定价制胜
故事35 拉闸限电，因“祸”得福
观点35 坚持盈利的八字原则和五优方针
迷思八 集权和分权：没有最好的模式，只有最适合的模式
风险可控可承受
故事36 见人见物
观点36 应对风险要对症下药
选择适合的管控模式
故事37 解散30多家子公司
观点37 宜集则集，宜分则分
企业分多少层为宜
故事38 国药布局地市级销售网
观点38 组织结构尽量扁平化
格子化管控
故事39 巧克力盒子里的秘密
观点39 企业要杜绝“两乱”：行政乱和投资乱

破除谷仓效应

故事40 国际工程业务“手挽手”

观点40 分家赢活力，协同赢合力

迷思九 独资和股权多元化：宜独则独，宜控则控，宜参则参

股权结构不是千篇一律的

故事41 走近法国企业

观点41 股权没有统一模式

上市妙不可言又苦不堪言

故事42 把我的真心放在你的手心

观点42 上市公司必须做“优等生”

新国企“新”在哪儿

故事43 对话罗奇先生

观点43 “央企市营”为改革探新路

混合所有制是把金钥匙

故事44 中国建材是不是疯了

观点44 混合所有制不是“谁吃谁”

央企的实力＋民企的活力＝企业的竞争力

故事45 让民企带枪参加革命

观点45 混改的关键是“改”不是“混”

迷思十 管理效能和机制动力：管理是生存之基，机制是源头活水

管理与机制不能相互替代

故事46 一封告状信与一封辞别信

观点46 让人力资本参与财富分配

企业应是共享平台

故事47 向华为和万华取经

观点47 改革需要开明的“东家”

从“老三样”到“新三样”
故事48 不败的纪录
观点48 企业不发展是最大的国有资产流失
机制革命：推开国企改革最后一扇窗
故事49 时隔20年的改革试点
观点49 解决好体制、制度、机制问题
激发和保护企业家精神
故事50 企业家是怎样炼成的
观点50 企业家精神是创新、坚守、责任
第三篇 创新
迷思十一 万众创新和企业创新：让创新成为社会基因
万众创新应与企业创新相融合
故事51 对话诺奖得主费尔普斯先生
观点51 构建“万类霜天竞自由”的创新圈
创新的意义是创造效益
故事52 为什么爱因斯坦不会被忘记
观点52 科学与技术的目的性不同
有效的创新才是好创新
故事53 超薄玻璃：大国重器
观点53 创新是可以学习的
让创新成为一种风尚
故事54 以色列：创业的国度
观点54 大力弘扬创新文化
迎接企业家社会
故事55 德鲁克的叮嘱
观点55 创新创业需要智商、情商和胆商

迷思十二 持续性创新和颠覆性创新：变与不变的平衡
创新的基础是持续性创新
故事56 “你喜欢水泥吗？”
观点56 过早放弃核心业务是致命的
既造“矛”又造“盾”
故事57 “黑科技”来了
观点57 不断寻找新的蓝海
跨越创新的两难
故事58 水泥老总的忧虑
观点58 用全新的人马做全新的事
勾画产业升级三条曲线
故事59 中国建材可以叫中国材料了
观点59 任何业务都不会一劳永逸
转型不是转行
故事60 给国药的“锦囊妙计”
观点60 向“四化”转型升级
迷思十三 自主创新和集成创新：不能关起门来搞研发
自主创新是必由之路
故事61 挺起民族玻璃工业的脊梁
观点61 自立自强才有未来
吹响创新集结号
故事62 发电玻璃：挂在墙上的油田
观点62 创新要集众智、聚合力
制造强国是模仿不来的
故事63 吃惊之后看日本
观点63 从模仿式创新到自主创新

集成创新是一条捷径
故事64 攻克碳纤维技术
观点64 把做面包的技术用在蒸馒头上
用重组方式进行技术创新
故事65 “中国学生”收购“洋师傅”
观点65 技术重组不能靠运气
迷思十四 “互联网+”和“+互联网”：新思维加出新动能
融入万物互联新世界
故事66 北新触网
观点66 用跨界与融合重塑创新体系
互联网催生企业变革
故事67 马云给国企掌门人上课
观点67 互联网改变企业三件事
制造业要主动+互联网
故事68 世界水泥“梦工厂”
观点68 当好互联网下半场的主角
实体经济是互联网的根
故事69 打造一站式跨境电商
观点69 互联网虽好但不能“神化”
用互联网思维把生意做活
故事70 水泥+：连接上帝的科技与人类的科技
观点70 “+”模式要围绕核心业务
迷思十五 技术创新和商业模式创新：创新既依赖技术，又依赖创意
技术创新是核心动力
故事71 凯盛的秘密
观点71 培育核心技术要过四关

把产学研拧成一股绳

故事72 牵手管庄院

观点72 向麻省理工学如何创新

把研发当成产业

故事73 药明康德的选择

观点73 技术是商品，流通才有价值

商业模式创新是赚钱的秘密武器

故事74 让每个家庭成为能源工厂

观点74 创新的生命力在于创造价值

从制造业到制造服务业

故事75 智慧工业

观点75 统筹运用微笑曲线和武藏曲线

第四篇 文化

迷思十六 企业文化的正义性和宗教性：我们从哪儿来，到哪儿去

文化定江山

故事76 北新和中国建材的文化经

观点76 不接纳企业文化的人，再有才也不用

用先进的文化指引心灵

故事77 重组的底线：文化上不能另搞一套

观点77 提防坏文化的侵蚀

建立独具特色的企业文化

故事78 招聘南方水泥CEO

观点78 企业文化实用第一

解决文化融合的难题

观点79 收人先收心

观点79 重组的成功是文化融合的成功

企业领导是文化领袖
故事80 做个布道者
观点80 用讲故事的方式传承文化
迷思十七 企业成长和员工成长：对员工好就是对企业好
企业应是乐生平台
故事81 下岗风波
观点81 员工不幸福，企业再大也毫无意义
让员工与企业共同成长
故事82 五朵金花
观点82 员工的信心比黄金还重要
知人善用是企业成功的根本
故事83 寻找“痴迷者”
观点83 选人要选对，用人要趁早
学习型组织永远在路上
故事84 把经营的淡季变成思想的旺季
观点84 教育是最好的管理
MBA、EMBA是必修课
故事85 把干部送到商学院
观点85 学商科要知行合一
迷思十八 东方文化和西方文化：兼容并蓄，博采众长
东西方企业文化应兼容并蓄
故事86 两位东方企业家的答案
观点86 是时候总结中国的商道了
借鉴美日企业文化的长处
故事87 珍贵的蜗居时光
观点87 既要以我为主，又要博采众长

我们永远是孔子的学生
故事88 班门弄斧话《论语》
观点88 儒家思想具有超越时空的意义
包容的经营哲学
故事89 一幅字的背后
观点89 做企业需要包容
弘扬君子之道
故事90 读《君子之道》
观点90 君子是人生的一面镜子
迷思十九 竞争和竞合：竞争是一把双刃剑
市场经济是竞争经济
故事91 卖产品吃闭门羹
观点91 竞争是痛苦和欢乐的化合物
行业利益高于企业利益
故事92 海螺论坛上的异见
观点92 实现行业的共富和均富
让我们一起走出“丛林”
故事93 两家水泥巨头的对话
观点93 竞争不能比狠斗勇
领袖企业是行业的福音
故事94 甘做蔺相如
观点94 从做工厂到做市场
奉行利他主义
故事95 啼血杜鹃
观点95 树立达人达己的价值观
迷思二十 企业利润最大化和社会价值最大化：义利相兼，以义为先

站在道德高地做企业

故事96 一场点击过千万的演讲

观点96 一流的思想塑造一流的企业

做有品格的企业

故事97 汶川大爱

观点97 但行好事，莫问前程

把环境保护放在盈利之前

故事98 巴黎气候大会

观点98 环保不达标，宁可关工厂

走合作共赢的国际化道路

故事99 Lady first

观点99 走出去不能“吃独食”

一生做好一件事

故事100 松树的风格

观点100 当好“人梯”和“铺路石”

本书献给希望成为卓越企业家的朋友们

序

到2019年9月，我做企业刚好40年。这40年里，从车间技术员、工厂销售员到大型央企的董事长，我始终与这个时代、与我所在的企业紧紧拴在一起，可以说是国有企业改革发展的见证者和推动者。这些年，我常受邀到高校介绍企业实践和感悟，并逐渐形成了以事说理的风格。我一直在企业一线工作，知道企业里真实发生的故事和背后的逻辑，也清楚企业家在临场应变时经历了什么。我想，把这些实践性的东西讲透，也算是一种独特价值吧。另外，作为国企领导者，我有责任把这些年国企经历的坎坷、发生的巨变，原原本本地告诉大家，对企业从业者来说也能提供些思路上的借鉴。然而，做好这个差事可真不容易呀，我平时工作繁重，只能晚上挤时间思考备课，再抽周末时间到学校和学员们交流。

2015年秋天，北京大学光华管理学院给我出了一个难题，问我能否给MBA班开一门课，系统讲一下做企业的实践和思考，课程主题由我自己定。面对这个任务，我的内心有不小的压力。企业家不是理论家，长篇大论地讲课未必在行。到底要讲点什么呢？我细想了几十年的企业经历，从对企业一无所知的懵懂大学生到大企业带头人，从钻研企业管理到研究经营之道，所带领的企业从全国领先到世界一流，我就是这样一点一点成长起来的。其间的经历，外界看到的往往是光鲜的成绩和胜利的豪迈，对于其中的艰辛和付出却鲜有知晓。那些困难面前的煎熬纠结，那些战略抉择的彷徨忧虑，那些独辟蹊径的思维模式，那些冲破迷雾的智慧火花，都是值得复盘剖析的。对啊，就把这些面对企业难题时的所思所想明明白白地呈现出来，可能对大家更有益，我给课程取名为“企业迷思”。

什么是迷思？迷思是Myth的音译词，本意为神话、幻想、故事，后来引申为对事物的不确定、存在的认识误区或对暂时无解的问题进行的揣摩思考。我觉得这个词非常形象，把人们面对困顿时那种不知所措的状态刻画得很传神。做企业也常会遇到各种迷思，如何穿越迷思，对纷繁复杂的事物拨云见日，这是企业家每天必须面对的问题。回想以前，我遇事做决定一般很轻松，但后来常常陷在两难和多难之中，做决定之前要反复掂量，权衡利弊。读书也是这样，年轻时读管理方面的书常有豁然开朗、茅塞顿开的感觉，书读多了之后却觉得“公说公有理，婆说婆有理”。

为什么会这样？因为人在面临单一选择时会很从容，一旦面临多项选择就容易受到干扰，摇摆不定。选什么、不选什么，这取决于企业的战略目标、看待事物的格局以及处理复杂问题的能力，而无论最终做出什么选择，都要经历一番思想斗争。所以我常讲，做决策需要无数次否定之否定，这是一项非常辛苦的劳动。我曾对哈佛大学商学院副院长约瑟夫·鲍沃（Joseph L.Bower）教授坦言，让我每天半夜睡不着觉的事是“担心想错了”。

总结多年实践，我从战略、管理、创新、文化四个维度，梳理出20对常见的迷思。每对迷思又包含了五个命题，再配以讲故事的方式一一破题解析，于是整理出了100个命题、100个故事、100个观点，这就是“企业迷思”这门课的梗概。其实，故事和观点并不能截然分开，由于学员们对企业实战案例普遍感兴趣，我就有所侧重地做了些区分，由故事引发思考，这样讲大家比较爱听。从2015年起，我在光华管理学院讲这门课一连讲了三年，每年开讲之前都会对原讲稿集中修订完善，以确保内容常讲常新。让我欣慰的是，三届学员对这门课的反响都很热烈，有的学员还把课堂笔记发到网上，引发了网友的围观和转载。

我想，这门课之所以受欢迎，并不是因为我教授了什么成功绝学，而是因为大家在鲜活的实战案例中，身临其境地体会到了企业面临的抉择和常有的窘境，激发了不同的思考。其实，企业经营是灵活的、动态的，没有千篇一律的模式，也没有一成不变的答案。任何事物都是对立统一的，好与不好、对与不对，会因人、因事、因时、因地而异。重要的是，我们要学会全面、系统、辩证地看问题，最终找到适合自己的模式。早年间当学员问我问题时，我会说可以这么做那么做，但后来遇到这种情况，我就会说，咱们一起讨论一下吧，最后怎么做取决于你内心的灵感。

我认为，管理学没有最好的老师，只有最好的学生；学管理不是要给人定型，而是开拓视野，提供思考问题、解决问题的思路，提高驾驭复杂局面、处理复杂问题的本领。能够以清醒的头脑面对难题，以活跃的思维做出判断，以持续的思考力和高效的行动力进行创造，这正是探讨企业迷思的真正意义。

2019年以来，在光华管理学院师生的建议下，我在繁忙的工作之余，见缝插针地把“企业迷思”课程的讲稿整理出来；同时，应大家的要求，也把近两年的最新思考和企业故事补充完善进去，并通过机械工业出版社得以与广大读者见面。正如大家在书中看到的那样，本书所呈现的所有迷思都没有正误之分、优劣之别，我的目的也不在于解析不同主张中哪个对或哪个更对，而是想通过相互探讨交流，一起进行思想上的碰撞，这一点比了解迷思本身更重要。我真诚地希望，本书能够激发更多企业经营管理者的思想火花。

宋志平

2019年10月于北京

第一篇　战略

迷思一　战略和管理：战略是头脑，管理是腿脚

战略解决的是企业去哪儿、做什么的问题，研究如何对现有资源进行配置和发现新资源，从而实现可持续发展，属于宏观管理范畴。管理解决的是怎么做、如何让已有资源充分发挥效益的问题，企业中大量的管理工作和普遍的管理原则不构成战略。战略和管理不同，说得形象点，战略就好比人的头脑，管理就好比人的腿脚。头脑要出点子，眼光要长远，思路要清晰；腿脚要听指挥，行动要灵活，执行要到位。

战略和管理是两码事

关于战略，首先要搞清楚的一对迷思是战略与管理。很多人在这个问题上有误解，错把管理当成战略。什么是战略？战略是一个企业的目标、方向和大的思路，研究要做什么，是企业的头等大事。中国古代军事家孙子讲，“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也”，还有句话叫“上兵伐谋”，说的都是战略的重要性。管理也很重要，但它处在战术层面，取代不了战略。事实上，大量的管理工作和普遍的管理原则都不构成战略。迈克尔·波特认为，全面质量管理、精细管理、成本控制等都是管理层面的东西，不是战略。

故事1　饿着肚子想战略

中国建材[1]是一家战略为先导的企业，连续多年进入世界500强，[2]但十几年前，这家企业是什么样子的呢？大家可能难以想象。当时，这家企业的全称是“中国新型建筑材料集团公司”[3]，销售收入只有20多亿元，银行逾期负债却有30多亿元。除了我之前任董事长的北新建材，[4]集团旗下的壁纸厂、塑料地板厂、建筑陶瓷厂等厂子几乎全部停产或倒闭。由于欠债，集团位于紫竹院的小办公楼有一阵子被查封，院子里也不敢停放汽车，否则稍有不慎就会被法院扣押。

2002年3月，我被任命为中新集团总经理时，面对的就是这样一盘“残棋”。我的前任有些悲壮地对我说：“志平，我从弹坑里爬出来，你又进去了。”就在任命我当总经理的那天，坐在主席台上，我收到了一份特殊的“贺礼”：一张法院传票。因为资不抵债，一家资产管理公司要冻结我们的财产。

面对这样一家企业，怎么办呢？在艰难走出债务危机之后，战略研究成为重中之重。许多人不解地说：宋总，咱们饭都快吃不上了，哪有工夫讲战略？我说，做企业最重要的就是战略先行。越是困难，越要花时间研究战略。今天吃不上饭就是因为昨天没想好，所以今天必须为明天想清楚。2002年7月，我们召开战略研讨会，邀请建材行业的专家一起研究中新集团下一步要做什么。没想到，大家一致认为中新集团要想发展壮大，必须进入占建材工业GDP 70%的水泥业务。

要做大水泥谈何容易！我是做新型建材出身的，过去做新型建材的目标是减少砖瓦灰砂石和水泥的用量，现在反过来又要做水泥，这在思想上很难转弯。但我认真思考后，认为专家们讲的是对的。当时国家的

城市化进程刚刚开始，水泥正处在从小立窑向新型干法转化的当口，而且水泥市场需求巨大。中新集团水泥业务虽然小，但也算有些基础。那时恰逢国资委刚成立，按照国资委要求，央企必须做到行业前三名。前三名是有规模的，在建材这个行业里如果去做壁纸，全国壁纸都给你做，也做不到前三名，但水泥这个大产业就不一样了。这让我们的战略转型变得更加紧迫。

战略要定名，名不正言不顺，言不顺则事不成。2003年春天，中新集团正式更名为“中国建筑材料集团公司”，由规模较小的装饰建材行业回归水泥、玻璃等建材行业主流。在更名的过程中，我们遇到了不小的阻力，行业里很多人提出质疑：中新集团懂水泥吗？叫中国建材有代表性吗？但我认为，不懂水泥不等于不能做水泥，关键是有没有好的概念，有没有好的盈利模式。尽管当时压力很大，但我们义无反顾。

实践证明，这次战略调整不仅把中国建材从破产的悬崖边拉了回来，也为中国建材日后成为世界级建材企业奠定了坚实的基础，从此改变了中国乃至世界建材行业的格局。从2003年到现在，短短十几年时间，中国建材从一家穷困潦倒的企业发展为全球最大的建材制造商，实现了历史性巨变。今天回头去看，如果不是当年那场战略转型，中国建材可能早就和一些老国企一样，无声无息地消失了。

[1] 中国建材集团有限公司，本书中简称“中国建材”。

[2] 2019年，中国建材连续第9年进入世界500强，排名第203位。

[3] 简称中新集团。

[4] 本书作者于1993年1月担任北京新型建筑材料总厂（以下简称“北新”）厂长，1996年3月总厂改制后任公司董事长、党委书记兼总经理，1997年6月兼任北新集团建材股份有限公司（以下简称“北新建材”）董事长。

观点1　管理再优秀也代替不了战略

战略是关乎企业生死存亡的大事。一个企业在战术上常会有失误，战术上出现失误不至于致命，而战略上的失误则是致命伤，是那种一生一世的错误，往往没有补救的机会。四川武侯祠里有一副对联，上面写着“不审势即宽严皆误”，大概讲的就是这个道理。

战略是研究方向性、全局性的问题，很多企业没有战略或者说战略并不清晰，所做的事情大都是在管理层面就事论事。事实上，战略与管理是两码事，管理再优秀也代替不了战略，再高明的管理也只能算作战术。有人说，做企业是个务实的工作，而研究战略不是要务虚吗？事实上，务虚很重要。做企业首先要务虚，研究战略，判断方向，权衡机遇与风险、当期的利润和长远的发展。搞不清楚大方向就出发，最终可能南辕北辙。当然，务虚的背后还要务实，没有士兵冲锋陷阵，没有趁手的武器装备，再好的思想也是空中楼阁。所以说，企业里有虚有实，最重要的是虚实结合。

战略是旗帜，是目标，是方向；管理是手段，是途径，是过程。做企业，正确的战略永远是第一位的。一个企业如果没有明确的战略思路，不从全局和根本上考虑问题，就会头痛医头，脚痛医脚，整日在细枝末节的问题上兜圈子，使工作陷入盲目和被动。

管理者不是领导者

战略与管理不同，同样地，领导者与管理者也有很大区别。领导者是帅才，是战略家。领导者就像一只领头雁，要善于辨别方向，带领企业向着目标前进，还要为企业把握机会和寻求资源。领导者还要勇于负责，给团队以信心和力量，让大家有归属感和安全感。管理者是将才，是战术家，处在执行层面。管理者要十分清晰企业的战略、目标和规划，多想企业的经营、管理、指标和数字，很好地进行组织和协调，采用制度、激励和督查确保任务目标的完成。

故事2　北新中兴的原因

关于领导者与管理者的区别，我在北新工作期间就有了一定的认识。北新是改革开放催生的一家企业，也是在邓小平同志亲自关怀下建立的一家企业。1979年8月，邓小平同志视察紫竹院新型建材样板房时指出，要尽快把新型建材厂建起来，要大规模生产。邓小平同志所说的新型建材厂就是当时的北京新型建材试验厂。

1979年，我大学毕业后被分配到北新工作，一待就是23年。23年里，我先做了3年技术员，后做了10年销售工作，其中有7年是做销售副厂长，1993年成为这家工厂的第8任厂长，一做又是10年。那时候的厂长给人的印象是个管理者，即使是称得上领导者的厂长由于缺少管理者的辅助，也经常是大事小事都要一一过问。我觉得，对北新这样一家身处充分竞争领域、需要自己找饭吃的国企来说，既需要优秀的领导者，也需要称职的管理者。领导者要抓发展战略，捕捉机会和资源，勇于负责挑担子，而管理者要抓好成本、质量、服务等基础管理工作。

做厂长后，我把自己定位为领导者，主导了北新由工厂向公司化的改制，并在深交所上市，提出了新型建材、新材料、新型房屋和物流互联网“四位一体”的发展战略，还制定了工厂全国布局和原材料从天然矿石向工业脱硫石膏的转化。而5S整顿、ISO9000贯标、新项目建设等工作则充分交由副手去抓。那段时间的北新，有领导者也有管理者，大家各有所长，也互相服气，配合默契，北新迎来了一段发展的“中兴”。

观点2　领导者是眺望远方的人

一个好企业一定会兼备领导者与管理者。现在不少企业有管理者却不见得有领导者，若深究起来，把很多“领导者”称为“管理者”可能更为精准，因为他们不把制定战略作为首要任务，总是事无巨细地去做执行层面的事情，相当于一个管理者或负责人。

从一家企业的发展历程来看，在初创阶段，往往创业者既是领导者也是管理者，但随着企业规模扩大，领导者就应该从管理者的身份中抽离出来，不过这一关并不好过。很多人把权看得太重，总是纠结于“谁说了算”，却没有很好地研究“企业向何处去”“企业做什么”这些重大事项，结果把自己沦为一个面面俱到的管理者，导致企业迷失方向、缺少活力。当然，也有相反的情况，一些创业者有一定的领导才能，却不屑于找一个好的管理者，导致企业管理松散，最后因没有效率而效益平平。

企业里总得有人看方向，有人低头拉车，应该做好分工，不然就容易出问题。西方人早年出海时，常会把人绑在桅杆上，观察远处的风暴、冰山、航道等，为船只指引航向。我觉得，领导者就是被捆在桅杆上为整个团队遥望前方的人，虽然会经历风吹浪打，但是永远不能遮掩远望的视线。领导者要善于思考长远问题、全局问题，比别人多向前看一步，这是作为领袖的首要职责。像马云、柳传志、张瑞敏、董明珠等，都是企业领袖。

可能大家要问了，什么人适合做领导者，什么人适合做管理者呢？这既与自身性格有关，也与后天实践有关。人的战略直觉和战略能力是一种专长，需要一定的天分。我在英国读MBA时，老师做过一个试验，屋子里放好多木块，绝大多数同学一人抱着一个木块，只有个别同学会

先想盖一个什么房子。这个游戏告诉大家，领导是天生的，有的人有考虑全局性问题的偏好。同时，做领导虽有天赋在里面，但也要靠后天的实践和长期的锻炼。在企业里，我们需要解决的问题是，让有战略偏好的人经过培养走上领导岗位，让事无巨细的管理者成为做业务的一把好手。领导者和管理者不能说谁比谁更好，主要取决于个人的思维习惯和兴趣偏好，而无论担任哪个职务，都要互相尊重，互相补台，形成良好的配合。

战略赢是大赢，战略输是大输

做企业要先制定好战略，想清楚了再做，而不是边想边做。华罗庚曾讲，“不怕没有底，就怕不知底”。没有正确的战略，没有长远的目标、认真的规划，仅靠一次次偶然得手，是做不成企业的。曾有企业总经理对我说：宋总，我们的企业很大，也赚了些钱，但是我们就像一艘船，一直在海里打转转，不知要往哪里走、未来会怎样。这是很危险的。对企业来说，战略赢是大赢，战略输是大输。战略选对了，我们所做的每项努力都有加和作用；战略选错了，就会背离目标越来越远，甚至全军覆没。

故事3　央企要生根大行业

2009～2014年，我在担任中国建材董事长的同时，还担任了国药集团[1]董事长。在国药工作的5年里，很多人认为我最大的贡献是带领企业跻身世界500强，但我跟国药的同事开玩笑说，在集团战略定位中加上“健康”两个字，明确了打造医药健康产业平台的目标，这可能才是我对国药集团最大的贡献。

战略就是看清方向，确立目标。记[2]得刚到国药时，我对同事们说：“我知道有病要吃药。”大家说：“没病也得吃药，要保健康。”我一想，对呀，人一生下来就要打疫苗。同事们还告诉我，国药要主攻大病种药，因为有市场，有销售额。像高血压、糖尿病、胃病、心脑血管疾病等，就是大病种。“保健康”和“大病种”的概念，对我启发非常大。恰恰是这些商业思想提醒我：对央企来说，一定要扎根大行业、做足大产业，一定要有一个大业务、大平台做利润支撑。央企的业务体量像块“大石头”，如果市场像湖泊或海洋一样大，就能有足够的空间容纳度；如果市场容量像“脸盆”一样大，就很容易把“脸盆”砸坏，这些产业应由中小企业去做。中国建材当年选择做水泥这个大产业就是这个道理。

后来，我把国药集团的定位从中国医药行业的排头兵变为中国医药健康产业集团，打开了大家思想的天窗。在美国，整个医疗健康业的GDP有3万亿美元，而医药业只有3000亿美元，只占10%。而在我国，药品行业目前只有1万多亿元的GDP，当然每年还在以20%的速度成长，但健康产业是一个几万亿元的大产业，未来有更大的发展空间。按照这个思路，国药集团投资了现代阳光健康体检公司，还与地方合作建了一些医院，取得了很好的经济效益。比如2013年国药集团与河南新乡

市政府合作，成立国药中原医院管理有限公司，国药集团以现金出资，占股70%，对新乡市5家医院进行集团化管理。这类企业化运营的医院将在公立医院改革中产生“鲶鱼效应”，同时为药品和医疗器械销售提供稳定的市场。

目前，中国医院有公立医院、军队医院、私立医院三种，我觉得还应有第四种医院，就是遍布各大城市的央企医院。央企医院采用集团化管理，信誉好，条件好，有助于解决老百姓看病难、看病贵的问题，同时也能造福央企几千万干部员工和家属。我跟国药的干部们说，做医院可能是最难的一件事，但是不要放弃，要坚持做下去。得知国药现在还在坚持重组医院，我很高兴。其实，企业投资医疗事业在国际上是一个方兴未艾的业务，像德国西门子公司就投资了医院，美国不少医院集团都是上市公司，中国的和睦家等医疗集团上市后市盈率也很高。健康行业方兴未艾，我认为国药只要下定决心，投入必要的人力、财力、物力，像做医药产业一样扎扎实实开拓健康产业，一定会闯出一片新天地。

[1] 中国医药集团总公司，本书中简称“国药集团”或“国药”。

[2] 中国医药集团总公司，本书中简称“国药集团”或“国药”。

观点3　做企业要有精兵、奇兵、铁兵、将帅

企业的战略选择与企业的性质和发展目标有关。记得30多年前，我在上管理课时向老师提了一个问题。一个人开了一个杂货店，每天忙忙碌碌，做得很好，做了20年后交给他的儿子，他的儿子还是那样忙碌，做得同样很好，但是做得再好也很难做成大企业，他们和那些银行家在平行线上，永远不相交。怎么能从小企业做到大企业呢？我们应该讨论一下。老师说，宋志平同学的慧根很好，他提了一个大问题。

我想，如果我们安于做一个小而美的企业，也是个不错的选择；但如果希望把企业做大做强，日后成长为参天大树，那就要谨慎选择。俗话说，“种瓜得瓜，种豆得豆。”央企是“种豆”还是“种瓜”？肯定是“种瓜”。中国建材和国药集团之所以能做大，与这些思考有密切关系。什么样的战略才算成功的战略呢？我有几个基本观点：

战略是取舍，打仗要靠“精兵”。也就是企业要有所为有所不为，集中优势兵力毕其功于一役。所谓舍得之道，有舍有得，不舍不得。兵贵在精干，而不在多少。做企业总要腾笼换鸟，有加有减，平衡调整，实现资源的最优配置。把不构成战略的东西舍掉并不容易，因为个人也好，企业也罢，都有恋旧情结或有选择上的偏好，但是战略却要求我们不能凭兴趣和经验做选择。在瓷砖、壁纸、建筑五金、卫生洁具等普通建材领域，中国建材与民营企业相比没有突出的竞争优势，所以彻底退出。

战略是特色，制胜要靠“奇兵”。战略主要是讲特色，千篇一律、人云亦云，肯定算不上成功的战略。“冲出亚洲、走向世界”这样的口号谁都会喊，但这不是战略，战略一定要经过深思熟虑、符合自身实际。企

业战略要打特色牌，企业内外环境、战略的判断能力和执行能力、所在行业特点等因素的差异，都会带来战略的不同，不可能通过简单的战略复制取得成功。其他企业的战略模式可供借鉴，但不能盲目照搬。

战略是坚持，执行要靠“铁军”。战略具有双重性，既要不断变化，又要相对稳定。战略要根据客观实际，因时而变、因势而动、因企而异，与时俱进应是我们思考问题的一条主线。同时，战略一旦确定就要坚决执行，决不能朝令夕改、人云亦云、半途而废。比如中国建材做水泥，起初我们没有水泥，不会做水泥，也没钱做水泥，后来做水泥的过程中又碰到很多困难，但我们一路坚持，做到全球第一。这说明，战略执行的过程可能会遇到各种曲折、艰难，我们要有定力、有耐力、有毅力，按照既定目标逢山开路、遇河架桥，不断解决前进路上的各种问题，只有持之以恒、执着前行，战略目标才能得以实现。

战略是方向，决策要靠“将帅”。在企业里，这个“将帅”就是董事会。董事会作为股东会的信托组织，是企业的领导层和决策层，是企业决胜市场的战略性力量。董事会就像军队里的指挥部，运筹帷幄之中，决胜千里之外，制订的计划关系到成千上万士兵的生命。

董事会是战略性力量

一个企业要有专门的机构来研究和制定战略。对很多企业来说，董事会就是企业的战略机构。董事会在世界各国没有固定模式：德国是监事会模式，英美董事会模式相同，日本是社长拥有绝对的权力，会长（即董事长）是个象征性人物，由退休的社长出任，有点儿像“退居二线”。这是由不同国家的国情和文化决定的。在我国，建立完善高效的董事会制度，是社会主义市场经济推进的必然，也是企业按照《中华人民共和国公司法》（以下简称《公司法》）运作的起码要求。

故事4　鱼从头烂

媒体称我“董事长专业户”，这话不假。从40岁开始，我就一直在做不同类型的董事长——1996年搞百户试点时，担任北新集团董事长，后来陆续做了北新建材A股上市公司的董事长、中国建材集团董事长、中国建材集团H股上市公司的董事长。2009年5月～2014年4月，我同时做了中国建材和国药集团两家央企的董事长，也就是大家常说的“双料董事长”。2016年8月，两材重组后担任新中国建材集团董事长。

尽管做了多年董事长，但我对董事会的理解也是在不断的学习和摸索中逐渐深化的。2005年11月，中国建材集团董事会正式成立，我由总经理改任董事长。我这人有个习惯，碰到一件事时，会先找些资料或图书，看看前人在这方面有什么见解或建树。当时，美国学者鲍勃·加勒特正好出版了一本公司治理方面的书：《鱼从头烂》，我就拿来读了读。“鱼从头烂”是一句中国谚语，用这句话形容董事会的作用，既形象又深刻。成功的企业与失败的企业之间最大的不同就在于高层团队的质量差异。董事会考虑周到、尽职尽责，企业就会健康发展；董事会不善决策、问题缠身，企业就会出大问题。

从历史沿革来看，董事会经历了几个阶段：最早是仪式型董事会，开董事会时，基本是董事长一言堂，其他董事基本不发言。当年搞“百户试点”[1]时，基本就是这种情况。后来是开放型董事会，或叫解放型董事会。这主要是美国安然、世通等事件后，美国《萨班斯法案》对董事的责任有了严格要求，强调一人一票。这样，董事倒是有了责任感，但往往一人一把号，各吹各的调，意见统一不起来，导致董事会的决策效率低下，反而影响了企业的绩效。在开放型董事会之后，董事会进入积

极进步型的第三阶段，国资委推行的董事会试点就是这种类型的。积极进步型董事会，要求董事会不仅要制衡，还要谨慎决策、充分沟通，和经理层们一起面对问题，为公司的发展创造价值。在董事会里，董事长作为组织和协调人，让董事们积极发言，提出建设性的意见，同时和执行层进行良好的沟通，促进他们努力创造业绩。

董事会试点是个了不起的改革，包括社会精英在内的外部董事在公司董事中占多数，并担任专业委员会主任，使过去那种“一言堂”“家长式”的管理制度得到了根本改变，使企业决策更加科学、透明和公正。董事会试点的目标是朝着给董事会更大的独立性和权力空间，朝着建设规范化的企业治理结构这个方向积极探索。国资委的领导说，“央企建立规范的董事会，不亚于神舟飞船成功发射。”

中国建材和国药集团都是央企董事会试点企业。中国建材共有11名董事，包括内部董事4人、外部董事6人、职工董事1人。外部董事都是决策高手，他们来自不同行业，经验丰富，站位很高，与内部董事形成很好的互补。董事会对中国建材的发展战略、重组整合、业务布局等做出了高质量决策，推动集团加速迈向世界一流。我在国药工作时的董事会是“三三制”结构：9名董事里，来自国资委体系的外部董事3名、从社会上聘请的专家外部董事3名、内部董事3名。这个结构比较理想，也更加公开、透明、独立。国药集团的董事会是一个专家型董事会，对每个议案都会进行深层次的讨论，因而国药董事会也是我开会时间最长的董事会会议，常常是从上午9点开到晚上9点，中午也要边吃盒饭边讨论。那时正值国药集团的跨越式发展时期，国药董事会发挥了重要的把关和定向作用。

结合学习和实践，我把体会写进《从合规到绩效》《董事会的使命》《做积极的董事长》《董事长与董事会》等文章。国资委有干部

说，读了这几篇文章，央企董事会怎么运作就基本有底了。

[1] 1994年11月2日至4日，国务院召开全国建立现代企业制度试点工作会议，确定在百家企业进行试点。

观点4　董事会的责任在于创造价值

在多年董事会工作中，我的体会是，董事会有点儿像战争时期的总参谋部，要定战略、做决策、管大事、把方向。董事会又像教导处，要积极指导和促进经理层正确地理解和执行董事会的战略决策，创造性地开拓经营、创造绩效，把更多的经营性事务授权给经理层，使内部制衡与市场效率相结合，提高企业的决策质量和执行效率。

关于董事会的地位和作用，需要强调两点：

1.董事会在企业之内。搞"百户试点"时，相关文件中就提到"董事会在企业之内"，直到国资委开展董事会试点，我才真正理解其中的含义。董事会不是企业的外部机构，而是企业的领导和决策机构，企业内不存在所谓的互相制衡，经理层作为执行层，要坚决执行董事会的决议。如果有制衡，也是股东会对董事会的制衡、董事会对经理层的制衡，制衡只能是单向的。

2.董事会不是监督机构，更不是对经理层呈报的方案说"是"或"否"的消极组织。董事会对股东承担企业经营和发展的责任与义务，对公司的发展、绩效和风险负有全部的不可推卸的责任，对经理层负有指导、帮助和支持的责任。公司做不好，董事会难辞其咎；经理层执行不力，责任也在董事会。

董事会最大的任务和最大的难点是始终面临着促进发展与防范风险的两难，过于强调发展可能会出大风险，而过于强调风险就会止步不前。董事会是决策机构，对待风险既不能疏忽大意，也不能矫枉过正，同意一个错误的决定和否决一个正确的决定都是决策失误。积极进步型

的董事会要引领思考的价值，不仅要防止错误行为发生，更要在本质上改善公司业绩，企业不发展是最大的风险。因此，董事会要明确自身责任，在促进发展和防范风险之间做好平衡，为公司创造价值。

董事的责任也是需要明确的。董事对股东承担信托责任，而对公司负有法律责任和无限责任，决策失误甚至会负刑事责任。可见，董事不是耀眼的光环和飞来的待遇，而是承担着巨大的责任和风险。因而在成熟市场里董事并不好找，而且公司要为董事上高额保险。大家对问责董事的看法不一样。有人认为，既然有了董事会，出了问题董事就要负责；还有人认为，好不容易把董事请来，待遇不高，风险却巨大，以后谁来做董事？因此，在制定制度时要全面考虑责、权、利的有机结合。

做好董事长是一门艺术

在董事会里，董事长既普通又特殊。普通就在于，董事长与其他董事一样，都要通过董事会投票表达意志，而且只享有一人一票的权利；特殊就在于，董事长作为董事会的组织者，作为一班之长，需要平衡、协调、归纳董事的不同意见，引导董事会高效科学决策，构建良好的董事会文化。所以，董事长重任在肩，需要具备独特的领导艺术和组织才能。

故事5　两个董事长一肩挑

2005年11月，中国建材集团设立董事会时，我由总经理改任董事长。当时上级人事部门的一位处长告诉我，领导认为我可以担任两个企业的董事长，我那时没太在意，没承想，4年后却成了现实。2009年4月的一天，我要去英国路演，在赶往首都机场的路上突然接到上级通知，要我去国资委。当时，我直觉认为会有工作调动，去了才知道领导是让我同时做国药集团的董事长。那次谈话只用了15分钟，之后我赶上了原来那班飞机。

后来我了解到，之所以选我当两个董事长是出于以下几点考虑：一是要选择一个学习能力强的人，医药行业不比其他行业，知识性很强；二是要有行业整合经验，至少能先把央企内的医药企业整合起来；三是要有良好的沟通协调能力。记得当时领导对我说："选总经理容易，选董事长难啊！"

在欧洲，一人身兼两个董事局主席的不在少数，但在中国尤其是央企确实是个新鲜事儿。两个董事长虽说都叫"董事长"，但工作内容却不一样。在建材集团，我是董事长、法人代表；在国药集团，我是外部董事长，不坐班，总经理是法人代表，我只负责董事会事宜。

同时做两个董事长确实有很大的挑战。一是时间紧。在时间分配上，我在中国建材的时间约占2/3，在国药集团的时间约占1/3。同时当两个董事长确实很忙，5年里我基本没有周末，只知道几月几号，不知道星期几。《华夏时报》曾为中国的4位董事长画漫画，我被刻画为"最忙的董事长"，漫画抓住了我的主要特征，画得很传神。二是任务重。那5年恰逢两家企业快速发展、实现腾飞的重要阶段，两个董事会都做了

大量决策，工作量很大。三是跨度大。两家企业分属建材和医药行业，业务风马牛不相及，我常常要在脑子里切换频道。为了尽快了解医药行业的知识，到国药工作第一年的“十一”长假，我买了8本供投行了解医药行业的书，把自己关在家整整读了7天，后来又几乎转遍了国药的每个基层企业，渐渐把医药的业务框架在头脑里构建了起来。正因如此，国药同事从没有把我当成外行。四是角色难把握。作为外部董事长，我很好地处理了和总经理、党委书记，以及其他董事的关系。

当然，同时做两个企业可以产生协同效应，一些经验和资源也可以共享。例如，我出差时可以同时带着两个团队，两家企业通过发挥协同效应扩大了影响力，两个经理班子也相互借鉴学习交流，受益匪浅。做两个董事长虽然很辛苦，但我没有顾此失彼的感觉，而是得心应手。两家企业都成为央企快速成长的典范，两个董事会也都在良好的轨道上运行，这让我很欣慰。

2014年4月，我从国药集团届满卸任。一些人不解：干得好好的，为什么要离开呢？但我认为，企业家不长青而企业长青。企业是企业家的孩子，孩子长大了，就该放手了。5年里，国药集团有了清晰的战略方向和完整的业务平台，营业收入从360亿元增加到超过2000亿元，2013年和中国建材集团一道双双进入世界500强，国资委当初交给我的任务已经顺利完成。

5年时光很难忘也很珍贵，我觉得作为央企董事职业化的一种尝试，同时做两个董事长是对跨行业任职能力、个人学习能力、外部董事长承压能力、内外董事角色转换能力的综合考验。有记者问我这种模式能否复制，我的回答是要因时、因事、因人而定，如果条件不具备就不必勉强。

观点5　做积极的董事长

提到董事长这个职务，很多人只看到它表面的光环和浮华，其实做好董事长既是一门学问，也是一门艺术。我一直主张，要做积极的董事长，带领董事会为企业制定战略、创造价值，而不只是简单地制衡。做个积极的董事长并不容易，至少需要同时扮演好三个角色：班长、战略家、老师。

董事长不是传统意义上的行政首长，而是董事会的班长和灵魂人物，是沟通能手。在董事会会议上，董事长责任重大，要把握好掌握信息、充分讨论、议大事等重要环节，带领大家建设一个既心情舒畅、生动活泼，又严肃认真、决策高效的董事会。作为一班之长，董事长的沟通能力要非常突出。会前就要做好深度交流，安排好相关调研，让董事们既掌握好消息，又掌握坏消息，真正成为企业的“家里人”。在董事会上，董事长的沟通能力就更为重要。董事会决策是个互相沟通、互相学习、取长补短的过程，董事、监事、董事长、总经理由于信息、角度、阅历和经验的不同，在经营管理中的决策、执行和实施过程中经常会产生这样或那样的分歧，甚至会产生激烈的争论。我们常讲让董事充分发表意见，但能达成一致意见才是董事长工作的成功。否则，一个会开了12个小时，一件事都没决定，这是很失败的。一次，国药外部董事对于购买某地区医疗网络有不同意见，但如若方案被否决，就会影响整个战略布局，我就先休会，和外部董事逐一沟通，最终议案获得通过，这个项目后来做得非常好。一位参加过国药董事会的国资委局长感慨道：“你这董事长当得不容易，左一勺右一勺的，处处都得平衡好。”

董事会是决策组织，董事长应是头脑清晰、视野宽广、善于学习的

战略家，能全面、长远、系统地考虑战略问题。董事长要明确对股东的信托责任，听清股东声音，把握企业方向，拿出更多的时间读书、学习、调研、思考，引导董事会成为纵观全局、把握机遇的战略性决策组织。事实上，这正是我今天最大的压力所在，即能不能对公司的前景、方向进行正确的预测。哈佛商学院约瑟夫·鲍沃教授曾问我："让你睡不着觉的问题是什么？"我脱口而出："是担心想错了。"

制定战略是董事长的首要责任。我国企业的董事长大多是从总经理转化而来的，做了董事长之后，要么若有所失，要么容易抢执行权，大事小情都要管，一手"包办"，从早忙到晚，自己很累，而该把握的企业战略和发展方向却没把握好。这样不仅忽视了企业真正的大事，还搞得执行层无所适从，这个董事长当得就很失败。做企业需要有人"抬头看路"，有人"埋头拉车"，把决策和执行分开。董事长要看上面、看外面，经理层要看下面、看里面，二者各司其职、各负其责，做到不缺位、不错位、不越位。我给自己的定位是，按照"规范决策、合理授权"的八字方针，把董事会开好，把决策做好，做到"把好自己的关，掌好自己的权"。例如在国药集团，我只开董事会、研究重大问题，执行层面的事情从不干预，大家因此都很尊重我。

董事长还应像个老师，不仅自己要有超强的学习能力和丰富的管理经验，还要对经理层进行指导，让他们真正理解企业的战略和文化。董事长要肩负起引导全体董事一起建设合规、重绩效的学习型董事会的责任，积极创造条件安排董事们进行必要的培训，形成开放、包容和高效的董事会文化。

迷思二　目标和资源：从有什么做什么到缺什么找什么

企业在战略制定上有两种完全不同的思路，一种是有什么做什么，另一种是缺什么找什么。有什么做什么就是根据现有基础条件来决定怎么做事和做多大的事。缺什么找什么正好相反，不考虑既有条件，而是先定目标，之后围绕目标，把所需的资源找回来，最后把目标完成。有什么做什么与缺什么找什么，一个强调现状，一个强调目标。就像做饭，想包饺子就去找面和馅儿，想做烙饼就去找面和油盐，家里没面、没馅儿、没油盐，也就不去想吃饺子、吃烙饼的事儿了。

战略是目标导向还是资源导向

提到做企业，很多人首先想到的是现有的资源、技术和人员，有什么条件做什么事、有多大能力做多大的事，也就是中国人常讲的“看菜下饭，量体裁衣”。这种思路以资源为导向，虽然比较务实，但在变革时代和企业转型时期却不能这样想。如果总停留于过去的思维，按部就班地发展，企业恐怕很难做大。我认为，制定战略不一定非要有什么做什么，而是先确定目标，缺什么找什么。像中国建材就是走了一条缺什么找什么的路子，一跃成为世界级的建材产业集团。

故事6　水泥！水泥！水泥！

2004年的时候，中国建材集团经过债务重组和战略转型，已步入发展正轨，可巧妇难为无米之炊，企业发展所需的大量资金无处筹集。正当我为之苦恼时，一天随手翻看办公桌上的报纸，一则消息映入眼帘：某公司将内地的上市公司资产打包后在香港上市。看到这个消息，我兴奋地抓着报纸在屋里来回踱步。我好像一下子为中国建材找到了出路——境外上市。

2005年3月，我把中国建材集团的两家A股公司和集团仅有的几个有利润的企业打包，成立了中国建材股份公司。2006年3月，公司如愿在香港联交所挂牌上市。上市过程中，因为我们实力弱、利润不高，不少人打退堂鼓，甚至连中介都因缺乏信心中途溜号了。但当时除了上市，我们没别的路可走。

路演时，我惊奇地发现，投资者关注的并不是我们宣传的新型建材和新材料，他们苦苦追问的几乎都是水泥业务，因为他们希望我们做有规模和有前景的业务。我对团队说："大家清楚投资者的想法了吗？就是'水泥！水泥！水泥！'"那时，中国建材旗下仅有一两家规模不大的水泥工厂，企业里干部员工困惑"从哪找那么多钱和水泥厂啊"，行业也质疑"宋志平懂水泥吗，一个不懂水泥的人还想做水泥大王？"我当时的想法是，大家都在就已有的事情发问，但打算做什么，不代表已经有什么。定准了目标，再去找相应的资源和机会，这样就会容易很多。如果永远处在犹豫和争论之中，我们可能什么也干不成。

在香港的IPO新闻发布会上，我即兴讲了一段话，"中国建材要演绎一个稳健经营的故事、一个业绩优良的故事、一个行业整合的故事、一

个快速成长的故事。”上市后，我们在最短的时间内启动了大规模联合重组水泥企业的项目，只用了六七年时间就发展出了中联、南方、北方、西南四大水泥公司，迅速重组上千家企业，一跃成为全球规模最大的水泥供应商，创造了世界水泥发展史上的奇迹。不仅如此，中国建材通过联合重组，推动我国水泥行业市场集中度从12%提升到超过60%。近年来，我国基础原材料行业普遍亏损，但水泥行业却一枝独秀，仍有稳定利润。

记得当年中国建材成功上市后，一位香港朋友给我寄来一张明信片，上面写着“朝为田舍郎，暮登天子堂”。还有一位券商特意送来一幅《碟中谍》（Mission Impossible）的电影海报，祝贺我们完成了不可能完成的任务。

观点6　不怕没资源，就怕没目标

美国桥水基金创始人瑞·达利欧著有《原则》一书。原则实际上就是原理，做企业的原理是什么？具体包括四条：第一，先定目标；第二，寻找做到目标会遇到的问题；第三，分析找到解决问题的方法；第四，把这件事做成。这些观点和我的想法完全一致。为什么中国建材能够在水泥领域异军突起，把不可能变成可能？就是因为我们先树立了做大水泥业务的目标，之后缺资金找资金，缺技术找技术，缺人才找人才，企业也因此被激发出更多潜能。否则以我们当年的条件，不可能在短期内迅速成为行业巨无霸。

从有什么做什么到缺什么找什么，是先定目标再找资源的战略思维。今天，社会生产力进一步解放和发展，资源不再是企业发展的首要矛盾。资源并不一定都是自己的，也不能凡事都从零开始，那样做既没有必要，也过于迂腐，还会错失良机。其实，在一个资源社会、协作社会里，相对找资源而言，更难的是定目标。这就好像学生写论文，很多人喜欢由老师出题，轮到自己想题目就打怵。因为老师给定了题目，大方向就有了，找好资料，写起来并不太难。难的是不知道写什么，目标不明确，无数次推倒重来。

所以，我常跟同事讲，做事情不要总盯着眼前的既有资源，做企业不怕没有资源，就怕没有目标。企业的发展目标和资源配置其实都是战略问题。由于资源的稀缺性和可选择性，企业往往要根据环境、机遇、自身条件和目标，将资源在不同的时间、空间和数量上进行合理分配，追求资源配置的有效性并降低成本。因此，资源配置要从企业的发展目标来考量。

企业最重要的是要树立一个为之振奋而又有一定追求的目标，一个有吸引力的目标，一个符合逻辑的目标。围绕着这个目标，想清楚企业自身的优势和劣势是什么，再想清楚到达目标的途径、缺少何种资源，然后想方设法找资源来实现目标。比如想上市，就要按照上市的要求整合优势资源组建新公司，想做水泥大王就得重组企业。如果没有清晰的目标，只盯着眼前的资源做文章，只顾低头拉车，只能是事倍功半。

从战略的角度看，企业如何取得成功？简单来说就是先制定清晰正确的目标，然后努力去寻找所需资源。当我们把缺失的东西一样一样找全并充分发挥资源配置的功效时，事情就慢慢地做成了。很多企业的崛起恰恰是因为最初没有资源，在确定目标后主动去寻找相关资源，从而实现了快速发展。

用整合优化的方式做大做强

从有什么做什么到缺什么找什么，是先定目标再找资源的战略思维，如何找到资源、如何实现效益最大化和效率最优化，考验的就是企业资源整合的能力。在做企业的过程中，我总结了一个整合优化的思路：

·整合，即以联合重组、资源整合的方式，解决行业集中度和布局结构不合理的问题，减少增量、优化存量，重塑竞争有序、健康运行的行业生态。

·优化，即以技术、管理、商业模式、机制的创新，持续增强企业内生动力和竞争实力。

按照这一理念，中国建材和国药集团走了一条资本运营、联合重组、管理整合、集成创新的发展道路，成功解决了资金从哪里来、规模如何扩大、效益如何提升、核心技术如何形成的问题，迅速成为行业领军者。

故事7　草根央企变身巨无霸

2004年左右，我访问了全球最大建材企业法国圣戈班集团。当时圣戈班的董事长白峰（Jean-Louis Beffa）先生已年届70岁，我问了他一个问题：“在圣戈班的20年间，你做的最重要的事情是什么？”白峰沉思片刻回答我说，“是买卖企业。”过去20年他买了700家企业，卖了700家企业，在买卖的过程中，既为企业增了值，也根据环境变化，调整了圣戈班的结构。白峰的回答，让我倍添信心，因为白峰曾经做过的，正是中国建材正在做的事情。

我告诉白峰先生，中国的建材行业存在严重过剩、集中度低、无序竞争的“多、散、乱”问题。中国建材不会走产能扩张的道路，而是要走一条基于存量资源整合、结构优化的全新成长路径，促进市场健康化发展。白峰当时很吃惊，他评价中国建材是“全球最具动力的建材企业”，他们每个月度会上都会问一下中国建材在想什么。那时我们实力并不强，听了他的话后我有些意外。这些年中国建材肩负起行业整合的历史使命，一路联合重组快速发展，2018年超过圣戈班，成为全球最大的建材集团。今天回想起来，正是白峰先生较早发现了中国建材这匹黑马，作为一位全球知名的企业家，他从战略和成长路径里洞见企业的未来。

在医药领域，国药集团也开展了一场声势浩大的行业整合。当时医药销售领域同样“多、散、乱”，国家很希望有一个国家级医药配送系统。时任国务院总理温家宝同志在《政府工作报告》中提出，要推进基本药物集中采购和统一配送。我觉得国药可以承担起这个使命。国药所属国控公司在香港上市后，迅速整合全国500多家医药企业，建立了覆盖290多个城市的医药配送网，打造出国家级医药健康平台。

除了建设大水泥平台和国家医药健康平台，我近10多年来还经历了8家央企的整合。中国建材先后与中国轻工业机械总公司、中国建材科学研究院、中材集团重组。国药集团完成了与中国生物技术集团公司、上海医药工业研究院、中国出国人员服务总公司的“四合一”重组。这些重组都做得很成功。例如两材重组被列为央企兼并重组试点，国药整合被国资委评价为“企业的联合、资源的整合、文化的融合”。

中国建材和国药集团原来都是国资委系统里规模不大的企业，底子薄、资本金少，我称之为“草根央企”。这些年，中国建材营业收入从20亿元增加到超过3000亿元，在我做董事长的5年里，国药营业收入从360亿元增加到超过2500亿元，两家企业都成为世界500强。两家企业能迅速变成行业巨无霸，正是因为走了一条捷径。这条捷径就是，缺什么找什么，进行资源整合，而不是靠自己单枪匹马地去做。

观点7　做企业要有资源整合的能力

这些年，因为主持了很多整合事宜，我被冠上了“整合者”的名号。我的想法是，做大企业不能单靠自我的原始创造和积累，还要立足于资源整合，就是“没有枪、没有炮，别人帮我们造”。在今天的资源社会，企业无限多，智慧无限多，故事无限多，做企业最好的方式就是资源整合，发挥资源集聚效应。

这其中蕴含了一个非常重要的道理：环境变了，企业的成长方式也必须改变。按照经典的企业成长理论，企业的成长往往是内生式成长，关注的是如何让企业内部资源得到最大的发挥，如何依靠现有资产和业务，实现销售收入和利润增长。而在经济全球化、经济转变发展方式的今天，企业除了关注内部，也要关注系统资源的集成能力与优化能力，关注存量整合而形成的资源集聚效应和综合价值的提升。

学物理、学化学的都知道什么叫临界体积，放射性元素堆到一定体积时就要发生链式反应，释放出巨大能量。做企业同样如此。当资本、技术、人才等各种资源聚集到一起时，就会产生集聚效应，一切源于你的想法。如果不去找资源，一切都是关上门完全靠自己做，两耳不闻窗外事，那么费了很多劲儿，吃了很多苦，最后却可能没有效果。记得在2005年的中国建材集团工作会议上，龙永图讲了一句话：“今天的社会竞争，不在于你拥有多少资源，而在于你整合资源的能力。”这句话很精辟，也很到位。

资源整合是企业做大做强的重要途径。像在建材行业里，丹麦的史密斯公司有130多年的历史，100多年前就在唐山建了启新水泥厂的回转窑，启新由此成为中国第一家出口水泥的工厂。与发达国家的百年企业

相比，中国企业尚处在起步阶段，等着小企业一家一户地发展起来再到市场上竞争，就会失去先机。从产业到产业与资本的结合，再到产业、资本与资源的结合，这一次又一次惊险的跳跃，是大企业必须面对的挑战。从中国建材和国药的实践来看，资本运营也好，联合重组也好，管理整合也好，集成创新也好，其核心都是先找到资源，把资源聚集起来，然后找到资源整合的办法，把各种资源有效地整合在一起，这是企业成长过程中一个最根本的东西。

实践证明，整合优化是过剩行业走出困局、企业实现快速成长的有效方法。有哈佛大学学者把这种成长方式命名为Growth in China，即“中国式成长”，也有人称之为“宋志平模式”，认为这一模式能复制到钢铁、化工等行业。鲁迅先生说：“世上本没有路，走的人多了也便成了路。”我也希望整合优化的故事能为其他企业提供一些借鉴与参考。

做企业要有三分天下的思想

先定目标再找资源，进而完成目标，这是企业战略创造性的地方。资源是实现目标的关键，有资源是好事，但资源并不是占有得越多越好，在寻找资源和发挥资源优势的过程中，我坚持一个重要原则：三分天下。所谓“三分天下”，是诸葛亮在“隆中对”里提出来的，指的是量力而行，分而治之。迈克尔·波特认为，战略的本质是抉择、权衡和各适其位。任何企业的能力都是有限的，谁都不可能包打天下。企业要根据自己的战略目标，在通晓全局的基础上，为准备达到的目标设定边界，获取一定的资源，选择适合自己的市场空间。

故事8　水泥版图与巴顿名言

中国建材发展水泥业务就遵循了“三分天下”的原则，即明确水泥的区域化发展战略，形成大企业主导各自战略市场区域的格局。为什么三分天下？因为水泥受运输距离限制，只有250公里左右的运输半径，是典型的“短腿”、非贸易产品，因此需要在一定的地理区域内分销，按区域成片布局，形成市场话语权。按照三分天下的原则，中国建材构建起淮海、东南、北方、西南四大核心战略区域，即以山东、江苏为主的淮海区域，浙江、江西、福建、湖南、广西与上海等地所在的东南经济区，以东北三省为主的北方区域，重庆、四川、云南、贵州所在的西南地区，形成了中国联合水泥、南方水泥、北方水泥、西南水泥四大水泥产业集团。

中国建材最初划定四大核心区域时，主动退出西北、京津、华北和中部等地区。比如在西北，中国建材是有基础的，因为无论是天山水泥还是祁连山水泥，原来都有我们拨改贷的股份，但是我们都撤出了，转给了中材。当时有的干部想不通，觉得我们为什么要把地盘让给其他企业。我给大家讲了巴顿将军的名言：“战略就是占领一个地方。”这句话启示我们，一是占领必须占领的地方，而且要巩固对领地的控制权；二是不要占领所有地方，应有进有退、有得有失。

我告诉大家，我们从西北等市场撤出是战略问题，只有把一部分市场让给竞争对手，让他们把主要精力放在那些市场上，才会减少对我们市场的冲突。中国人有个成语叫“网开一面”，你网开一面，他就会朝着那一个方向走。如果你把路全堵死，他就是困兽之斗，反而对我们不利。按照这个思路，我们不在西北做，因为有中材；不在安徽做，因为

有海螺；不在京津冀做，因为有冀东；不在湖北做，因为有华新；在河南，我们只在南阳和洛阳做了一块，与天瑞水泥和同力水泥三足鼎立。

在核心战略区域里，中国建材精耕细作，围绕地级市建立核心利润区。水泥企业要有竞争力就必须提高市场占有率，提高议价能力。因此，只有靠更加精准的市场细分，将战略区域从省一级划分到市县级，才能用最少的资源获得最高的利润回报。我们深入开展调整优化和管理整合，通过股权结构优化、盘活被收购企业的无形资产，以及输出成熟的管理模式，在区域市场打造一批管理优秀、业绩优异的“明星企业”，将众多“小舢板”打造成“航母”。前些年，中国建材在核心战略区域内组建了45个核心利润区，这些核心利润区对水泥业务的利润贡献率超过了80%。

观点8　战略不是面面俱到

建立核心战略区和核心利润区，目的在于建立自己的根据地、拥有自己的目标市场。这就是战略。战略关乎全局，做企业不能盲目地开疆辟土，摊大饼，而是要有所侧重地主攻某个特定的客户群、某产品系列的一个细分区段或某一个地区市场，而不是面面俱到。战略就像为企业制图，任何地图都是有边界的，我们既要系统全面思考问题，知己知彼，又要勾画好自己的领地，并在领地里努力做到最好。市场那么大，不见得都是自己的，我们要根据行业特性和自身优势，理智地选择市场，这样既能减少正面压力，又能集中优势兵力去做好该做的事情，成功的把握会更大些。

这些想法是我一直以来的企业观。我觉得，做企业有两个问题很重要：

1.要有分利的思想。不能钱都自己挣了，也得让别人挣。做企业往往觉得赚钱越多越好，但也得让上下游和竞争者都赚钱，这一点必须想通。所以，对于企业做全产业链，我是持保留态度的。现代市场是个相互服务的市场，谁也不能大包大揽，谁也不能不让别人挣钱，任何企业在产业链中只能占据一部分。北新建材的石膏板业务全球第一，但其销售额是靠上千家遍布全国的经销商实现的。从一开始，我就制定了“让利经销”的制度，20多年来始终坚持。

2.必须各有地盘。自己有地盘也得给人家地盘，要让竞争者有生存空间，不能统统自己占了，没这个必要，我们也没这个精力。也就是说，是围追堵截把对方打死，还是把对方放到一个小岛上生存，这是我们在考虑战略时要思考的。

每个人都有自己的偏好。我不喜欢跟人打仗，很少跟人红脸，希望用智慧的方法，让企业获得生存、发展。我觉得做企业要学习西方管理思想，同时中国古老的文化和哲理也非常重要，从中国的文化里可以得到很多涵养，比如《论语》《道德经》《易经》等。《道德经》最后一章有两句话，“天之道利而不害，圣人之道为而不争”，讲的是融合。如果大家都这么想，不是你争我夺，都能够有自己的核心利润区，能够自律，市场就会健康化。

失去机遇是最大的失误

战略与机遇紧密相连，机遇是有战略价值的，所以我们总讲“战略机遇”。做企业必须了解环境，抓住机遇，有清晰的方向和战略，这是企业发展的前提。有一次在香港路演时，一位记者问我：“掌管大企业，你觉得自己最成功的地方在哪里？”我回答他：“就是看到机遇后抓住它，然后制定一个清晰的战略，并且义无反顾地做下去。”但想清楚战略意图，并不等于这件事就有机会，需要我们发现甚至等待机会，一旦机会来临，就要毫不迟疑，果断出手。

故事9　汪庄会谈端出“三盘牛肉”

在建材行业，中国建材重组南方水泥时进行的汪庄会谈几乎人人皆知。2007年的时候，浙江水泥行业成为全国的价格洼地，由于产能严重过剩，几百家水泥厂群雄混战，竞争异常惨烈，行业整体亏损。在这种情况下，中国建材准备组建南方水泥，首要的就是争取到浙江水泥公司、三狮水泥公司、虎山水泥公司、尖峰水泥公司四家大企业的支持。

2007年4月的一天，我约了这四家企业的“掌门人”到杭州西湖旁边的汪庄饭店喝茶。我心中十分清楚，中国建材要打造南方水泥，面前的几位缺了谁都不行。这四家公司当时或被其他竞购对手盯着，或在谋求自身改革，说服它们加盟中国建材无异于“虎口拔牙”。我们不得不背水一战，摆下这次违反常规的茶局。喝茶的过程，实际上是一场深入沟通的过程，我把中国建材的战略、文化，以及重组后给大家的条件都讲得清清楚楚，而且是和颜悦色地讲，让大家都能听进去。我对他们说，即使你们引入了四个新的战略伙伴，也只是聘请了四个“雇佣军”，还是在打仗，浙江的情况不会好转，只有大家联合起来才能达到市场健康化的目的。

管理大师约翰·奈斯比特在《定见》一书中有一句名言：“变革，就要端出牛肉。”好处是什么，牛肉是什么，要显而易见。在汪庄会谈的谈判桌上，我就端出了“三盘牛肉”：

·公平合理定价，确保创业者原始投资得到回报。

·给民企创业者留有30%的股份。过去民营企业股权100%是民企老总的，但可能亏损活不下去，加入中国建材后，通过管理整合与企业协

同，虽然他们只占30%的股份，但有了利润，实现了利益共享。

·对那些有能力、有业绩、有职业操守的创业者给予充分信任并继续留用，吸引他们以职业经理人的身份加入中国建材。

这“三盘牛肉”很受欢迎，后来也成为中国建材推动联合重组、发展混合所有制的重要原则。

那天的茶局摆了一整天，最终尖峰水泥的老总退掉了去马来西亚的机票，浙江水泥退掉了意大利公司的定金，虎山水泥拒绝了化工集团，三狮水泥中止了改制计划，四家水泥公司都决定加入中国建材。后来一位原建材局的老领导对我说：“志平，南方这边的人都在传一句话——不能见宋志平，如果见到他，他跟你说20分钟，你就得乖乖跟他走。”我说：“我不是神仙，这些企业家也不是小孩子，给块糖就跟着我走，一定是我的话说到了他们的心坎上，或者说解决了他们心里的问题。”我觉得那么多企业哗啦啦加入我们，原因在于：一是大家本能地愿意联合，恶性竞争让大家苦不堪言，这是个大背景；二是中国建材有合作共赢的格局和胸怀，互利共赢的政策起了很大作用；三是中国建材有包容的企业文化。

2007年9月26日，南方水泥在上海正式宣告成立。南方水泥成立时，时任上海市委书记习近平同志专门发来贺信：祝愿南方水泥有限公司早日实现战略整合的既定目标，为国有企业的改革发展不断探索新路，为促进区域合作、联动发展做出更大贡献。习近平同志不仅肯定了南方水泥的工作，也为南方水泥乃至中国建材指明了发展方向。

中国建材在南方地区原本一两水泥也没有，南方水泥成立后，我们在浙江、上海、江苏、安徽、湖南、江西、福建、广西迅速重组300余家企业，成为产能规模突破亿吨、位居行业前列的特大型水泥集团。把

那么多所有制成分不同、大小不一的企业整合在一起，需要巨大的整合能力，中国建材做到了，在特定时间里，我们抓住了机会窗口，并把它做成了。

观点9　战略实施要靠抓住机遇

作家柳青在《创业史》中写道："人生的道路虽然漫长，但紧要处常常只有几步，特别是当人年轻的时候。"对大多数人来讲，一生中的重大机遇可能只有一两次。企业的成长过程也是一样，重要的机遇可能只有一两次，有的机遇可能十年甚至百年难遇。因此，企业做什么、何时做非常关键。市场不可能总给我们机会，关键要看机遇来了我们能不能抓住它，抓住了，企业就能发展起来，否则就可能永远失去机会，成为企业最大的失误。

中国建材的联合重组就是一个重压之下与时间赛跑的故事。在最初酝酿联合重组时，我们面临很多质疑：一方面，自身规模不大，刚刚上市就要做大规模重组，资金实力、人力资源都存在巨大的挑战；另一方面，联合重组那么多企业，我们能不能消化得了，会不会导致"大而不强"。此外，当时认同我们联合重组战略的人不是很多，我们遇到了不少困难和阻力。

现在回过头来看，假如那时放弃重组，分分钟就能做到，但是一旦放弃就意味着永远失去了机会。看准了、想通了，就要坚定地前行。如果没有这种精神，患得患失、瞻前顾后，就成了叶公好龙，无法前进。最终，我们选择勇往直前、迎难而上。今天回想整个重组过程，的确像个神话，但却是一件真实的事，最重要的就是抓住了机会，这是我们做大做强的一个关键原因。像日本，这几年之所以没有出现大企业，就是因为行业大发展的机会窗口已经关闭了。

有分析师认为，中国建材的重组机遇抓得特别好。如果时间再早一些，大家都在建新厂，都想鸡生蛋、蛋生鸡，都是宁当鸡头不当凤尾，

收购谁都不行；如果时间再晚一点儿，让别人收购完了，收购成本就会很高；如果等到以后，行业开始减量发展了，收购一个关张一个，就会非常被动。总的算下来，我们这些年平均每吨水泥的收购成本是375元，现在建造的吨成本是400多元，收购的吨成本也要400多元，所以我们的收购是非常划算的。

所以说，兵贵神速，当机遇来临时，我们需要做的就是跳起来，抓住它。当然，前提是你要真能跳得起来并且有本事抓住它。我们常说，机会只会留给那些有准备的人，就是这个道理。一些企业的问题是平时准备不够，关键时刻跳不起来。也有企业在不是机遇时孤注一掷，结果赔了夫人又折兵。想揽瓷器活儿，得有金刚钻。那些没有战略目标、盲目行动、准备不足的企业，注定会摔跟头。

中国建材的联合重组反映在市场上，好像势如破竹，但那是建立在无数次思考、无数次否定之上的行动和表现。谋定而后动。只有看准了、想通了，我们才会义无反顾地前行。很多人问我工作之余做什么，我说："我大多时间在思考。"碰到一件事，我会用很长时间去思考，想不清楚就不会做，但一旦想清楚了、目标明确了，行动就会极其迅速且坚决，绝不拖拉。这也构成了中国建材的行事作风。

奇迹越不出规律的边缘

战略的制定一定要遵循行业、企业、市场的客观发展规律。什么是规律？马克思主义哲学理论告诉我们，规律是事物内在的本质的固有的联系，决定着事物发展的必然趋向。规律是客观的，就像寒来暑往、四季更替，不以人的意志为转移。企业的经营活动不是杂乱无章的，而是有规律可循的。很多人认为，我做出两家世界500强是个奇迹，其实任何奇迹都不是凭空出现的，一定是遵循规律办事的结果。

故事10　跨界掌门怎么当

同时担任中国建材和国药集团董事长的五年里，很多人一见面就问我：你执掌的这两家企业，一家做建材，一家做医药；一家处在周期性行业，一家处在非周期性行业，你是怎么当这个“跨界掌门”的？我几乎每天都会面对类似的问题。富士康总裁郭台铭曾经跟我开玩笑说：“一个人怎么能同时管理两家完全不相关的企业？你要么是个奇人，要么是个精神分裂者。”同时领导两家企业的挑战确实很大，我要经常转换思考的“频道”。但是我相信，任何事物都有自己的内在规律，从不同事物的内在规律中能提炼出很多相通的道理。把握了这些规律和相通的道理，就能有针对性地做出判断。

通过对两家不同企业发展规律的对比研究，我发现了不少共性：建材行业和医药行业都是关系国计民生且市场高度开放的领域，都存在企业分散、集中度低、恶性竞争等特点。在这样的领域，央企的目标是发挥骨干作用，发挥影响力和带动力，促使行业健康发展。两家企业都是由原来国家工业局撤掉后转化而来的，同样经历了资源重组、资本运营的发展历程，成为国家用一定量资本吸引大量社会资本进行发展的新型央企。相似的特点决定了相似的发展规律，两家企业因此选择了相似的成长方式：通过市场化改革，发展混合所有制经济，建立适应市场的管理体制和经营机制；通过开展大规模行业整合，不仅自身快速成长，而且带动了行业结构调整与转型升级。

共性之外，两家企业在战略的区域性、行业性与制高点方面又有所不同。在区域性方面，药是长腿产品，附加值很高，可以行销全球，价值一两百万元的药，只用一个小包，就能从美国带到中国，所以物流体

系很重要；而建材大多是短腿产品，基本上是地销。在行业性方面，建材是重资产投资行业，产品附加值低，对资源和环境有高度的依赖性，对环境有一定负荷，因此要走结构调整和存量优化的减量化发展道路。而医药是轻资产投资行业，技术投入高、准入程序和门槛高，由于受宏观经济影响小，行业呈增量化发展。在制高点方面，建材行业的制高点是建立在研发基础上的装备制造，药的制高点是研发和网络。

由于上面这些差异，两家企业的战略具有鲜明的独特性。例如，同样是联合重组，两家企业却采取了不同的做法：中国建材集团是区域化布局，像下围棋一样，把一块市场占住，组建水泥核心利润区；国药集团则像天女散花一样分散布点，建立覆盖全国的药品物流分销配送网络，用终端业务撬动上游产业，庞大的营销网络是国药集团最具实力的王牌之一。

观点10　成功者是按规律办事的人

由此可见，我不是什么奇人、怪人，也没有三头六臂，能同时带领两家不相关的企业并让它们快速成长，只是因为遵循了各自行业和企业的特点。事实上，不同企业的业务范围、经营管理模式千差万别，但万变不离其宗，就是要遵从基本的经济运行规律。尤其是大企业，在决策形成、战略制定等方面很相近，而且企业规模越大就越相近。把握好这些规律，分析好经济形势、行业走向、市场需求以及自身条件等各种因素，才能在此基础上去谈战略、谈发展。

像中国建材和国药集团为什么能成功开展行业整合？规律是什么呢？市场经济就是过剩经济，过剩了之后就要由大企业进行市场整合，全世界都是这样做的。过去100多年，西方有过若干次大规模重组，现在正经历第六次重组浪潮。谁来担任整合者呢？不同国家有不同的发展沿革，中国大企业的崛起形成了央企占主导的特点。央企多是由过去的工业部、工业局转化而来的，企业领导者往往对行业的全国布局和资源情况很了解，能通盘考虑战略问题，这是很重要的思想基础。而地方企业有着很强的地域概念，大家打来打去，谁都不服谁。另外，在科技研发、国际化能力、工业化基础、管理实力等方面，央企有着独特优势，这让它们成为天然的整合者。从民企来看，大家愿意接受整合，并不是看中央企所谓的垄断地位，而是因为遵循了做大做强的市场规律。我国有央企、地方国企、民企，央企进一步公众化、市场化，和民企高度混合、深度合作，这是形成大企业的必由之路。

对于中国建材和国药两家企业的快速发展，有人说是运气好，有人说是“奇迹”，但两种说法都不太准确。我认为，所谓的运气就是发现了

那些不容易被发现的内在规律，而“奇迹”一定在规律之中，越不出规律的边界。成功的人不一定最聪明，只有发现规律，遵循规律，并且老老实实做事的人才能成功。所以说，中国建材和国药的发展绝不是靠运气，更不是“好大狂”，我们只是循着事物发展的内在逻辑做事罢了。作为企业领导者，一定要认真思考规律，规律找到了，事情就好办了，虽然做的事情看上去很冒险，但只要在规律之内，就不会偏离轨道。

迷思三　专业化和多元化：把鸡蛋放在几个篮子里

专业化和多元化是企业面临的重大选择，焦点在于“把鸡蛋放在几个篮子里”。如果放在一个篮子里就必须放对，万一这个篮子出了问题就会全军覆没；分放在多个篮子里，虽然安全系数大了，但篮子太多又会增加成本。多元化发展对企业的投资水平、管控能力、财务管理等都提出了更高的要求，因此对绝大多数企业尤其是中小企业来说，走专业化道路可能是更好的选择。在专业化基础上，如有必要，也可适度开展多元化业务，建立风险对冲机制，构建业务组合力。

专业化是立身之本

在工业化早期，大多数企业的业务都较为单一，走的是专业化道路。但随着经济的迅速发展和机会的不断增多，单一业务的竞争日益激烈，不少企业开始实施多元化战略，如美国GE、韩国现代、日本三菱，以及我国香港地区的长江实业和华润集团等，都是典型的多元化公司。一直专注于专业化发展的日本新日铁、韩国浦项钢铁等，近些年也进入了全球不动产业务领域。与此同时，也有很多公司自始至终都坚持专业化道路，而且做得非常好，遍布世界的隐形冠军企业就是例子。

故事11　从西三旗走出的隐形冠军

2017年3月，我受邀参加了一个叫“总裁读书会”的电视节目，推介了赫尔曼·西蒙的《隐形冠军》一书。欧洲债务危机时，有着强大制造业的德国一枝独秀，成功渡过危机。奇迹的根源是什么？德国制造的背后是什么？我对此也很好奇，所以很想一探究竟。

西蒙先生认为，德国制造崛起的秘密就在于隐形冠军企业，他研究了全球2734家隐形冠军，其中，德国1307家。什么是隐形冠军？西蒙先生给出三个标准：市场份额排名全球前三，销售额低于50亿欧元，没有很高的知名度。依托专业化的技术和国际化的市场两大支柱，隐形冠军以一丝不苟、精益求精的工匠精神，在窄而深而不是浅而宽的领域做到极致。像德国一家做铅笔的公司，供应了世界上80%的铅笔，一家做拴狗链的公司全球市场占有率达70%。

中国建材旗下也有几家隐形冠军企业，我曾担任厂长的北新建材就是其一。改革开放后，全国各地开始建一些高档酒店等建筑，为新型建筑材料带来第一波发展机遇，而当时我国建材行业连壁纸都是进口的，北新就是在这样的背景下诞生的，工厂建在了位于北京北郊的西三旗。1979年北新从德国可耐福公司引进生产线，当时号称亚洲最大，设计年产能达2000万平方米，仅生产线的成型皮带就有400米长。那时国内房屋的隔墙都是砖头做的，大部分人还不知道石膏板，知道的人又觉得石膏板不结实，对其存在很大偏见。记得北京市主管建设的一位领导在大会上说，石膏板做的隔墙水一冲就能冲个洞，人用力一推就能栽到另一个屋里。实际上，石膏板是一种非常好的产品，但由于大家观念上的误解，推广工作遇到很大困难。

我是1983年由技术员转做销售员的，当时由于石膏板卖不出去，仓库产品堆得满满的。为了打开市场，我们主攻北京建筑设计院和施工单位，慢慢让大家了解了石膏板产品的性能和优势。凭借过硬的产品质量，北新成功拿下了北京很多大工程，如长城饭店、香格里拉饭店、北京国际饭店、中国大饭店等，都采用了我们生产的石膏板。

美国是石膏板大国，据说在美国如果没有石膏板，设计师就不会设计房屋。北新石膏板推向市场后，一些美国设计师专门去北新参观，看完生产线后感慨地说，没想到中国还有这么好的工厂。北新最开始的目标是让三星级以上宾馆使用的新型建材能够国产化，满足楼堂馆所的需要，后来我们不断修正发展战略。工厂上了石膏板二线，还在河北涿州建了生产基地，产品逐步从北京走向全国，现在还在加快全球化布局。今天北新建材的石膏板年产能已做到24亿平方米，成为全球最大的石膏板制造商，2018年实现营业收入125亿元、净利润24亿元，公司品牌价值698亿元。

回顾这些年的发展，我常讲一句话：做一个好企业大概需要40年的时间，很多人问我是怎么算出来的，我说不是算出来的，是实践出来的。北新一直坚持专业化发展，做到今天正好40年。

观点11　“小而美”的企业也是成功的

在业务选择上，企业常为专业化还是多元化苦恼。从隐形冠军来看，这类企业展示的“小而美”的生存优势耐人寻味，专业化是企业的立身之本。赫尔曼·西蒙先生是主张专业主义的。他认为，专业主义有市场风险，当一项技术被取消时，就会遇到风险，就像蒸汽机被取消了，蒸汽机做得再好也没用。但同时他也认为，把资源高度分散的多元化也会存在风险，两种风险比较，他还是倾向于专业化。多年来，欧洲很多国家的工业发展都是走专业主义道路的。企业的资源和能力都是有限的，对大多数企业来说，还是要走专业化道路，抵挡住非专业化机遇的诱惑。

研究隐形冠军，对于振兴实业有深远意义。过去德国制造曾被视为劣质货，1887年英国政府下令把所有德国产品都标上“德国制造”，以示和英国产品的区别。德国人为此卧薪尝胆，用了上百年时间一雪前耻，实现了质量和技术的腾飞。日本产品原来质量也很差。20世纪50年代，美国在报纸上登了张漫画，几个人正费力推一辆抛锚的丰田车，题目是“Made in Japan”。后来日本奋发图强，在世界制造业中独占鳌头。中国正大力发展实体经济，如果我们有2000个隐形冠军，在国际市场将获得更多竞争优势，如果有5000～10000个隐形冠军，中国将成为制造强国。隐形冠军对如何做企业也有重要启示。做企业方面，美国人的做法是大规模、快速度，利用上市融资，迅速占领市场。德国人则是慢工出细活儿，一点一点地往前做。我觉得两者都要学习，要把资本市场和产品市场结合起来，集中力量打造更多隐形冠军。

企业要如何培育隐形冠军？从中国建材的实际来看，有几个要素很

重要。

·文化。文化的重塑是制造业强大的重要基础。隐形冠军崇尚工匠精神，包括追求卓越的创造精神、精益求精的品质精神、用户至上的服务精神。这些企业成功的逻辑其实很简单，就是把那些看似毫不起眼的事情做得好些，再好些。

·环境。隐形冠军的成长需要沃土，有宽松的环境、适宜的机制，才能激发活力和创造性。像北新建材和中国巨石两家上市公司，都是用混合所有制的方式推动了产业发展。

·管理。隐形冠军的故事告诉我们：中小企业要做专业务，拓展国际市场；大企业要瘦身健体，突出主业，分摊业务，形成若干个隐形冠军。中国建材引导所属企业聚焦核心业务，玻璃纤维、石膏板、装备制造等领域涌现出不少世界级单打冠军。

·选人。隐形冠军需要专业的人才与团队，尤其是企业领导人必须是心无旁骛、兢兢业业、对事业专注、对工作尽心的痴迷者。

产业扩张的同心圆模式

由于一直管理工厂和产业集团，我是个专业主义者，或者说身上有专业化的基因。“工欲善其事，必先利其器。”我认为，做企业首先要有专业化能力，这是企业安身立命的根本。但坚持专业化不等于产品单一化，在做好现有主产品的同时，可以按照有限相关多元战略，在产业链上做适当延伸，精耕主业内的细分领域，建立风险对冲机制。比如同心圆的概念，就是在确保核心业务的基础上，稳步扩展同心圆面积。

故事12　打到家门口的战争

1997年，北新建材上市前曾有一段时间，石膏板卖得非常好，成了工厂的“印钞机”。但好景不长，一些外资企业看到中国石膏板市场的潜力，纷纷在中国投资建厂，一些小生产线也冒出来抢占市场，很快竞争就达到白热化程度。在竞争最激烈的时候，北新一度想与外企展开合作，谈判谈了一轮又一轮，但当时外企对于合资提了很多苛刻条件，如要求控股等，这是我们不能接受的。

合资谈判破裂，加剧了外资板与北新打价格战，那时石膏板价格几乎每个月都在降，从每平方米12.28元一直降到6块多钱，差不多跌了一半。有些竞争者竟把石膏板拉到北新门口“打擂台”。而产品市场的波动很快触及资本市场的连锁反应，股民担心北新业绩下滑，引发了股价下跌。那段时间可以说是我和北新的至暗时刻。由于压力过大，我得了“中心浆液性视网膜炎”，眼睛晶体出水，视力严重下降。这让我想起小时候读《西厢记》里的话，“眼中流血，心内成灰”。

然而，世道总不会辜负努力的人，形势很快迎来了转机。在百户试点开始前，北新已经逐渐树立起“一切服从于市场”的理念，我一直倡导做企业要“市场领先”，要做到产品一贯的好、服务一贯的好。正是这场思想认识上的巨大转变，给北新带来了“好运”。北新一直非常注重产品质量，做的石膏板强度很高，因而在市场上很受欢迎，而当时外企生产的石膏板板芯不实，握钉力不强，施工方不喜欢。北新在产品市场上的优势渐渐扩大，拥有越来越多的客户。相反，外企的生意越来越差，有的还撤出了中国市场。

硝烟散尽，我开始思考过去长期没有思考的问题，即传统经济时代

提倡的专业化、规模化发展思路是不是遇到了问题。如果一味走产品单一化道路，我们可能会重复很多企业好的年头挣两亿元、差的时候亏两亿元的老路。于是，我们果断调整发展战略，提出以同心圆模式进行产业扩张的战略思路，即由过去的以某一产品作为主业调整为以综合产品组合为大主业，在相关产品、相关产业里迅速扩展，追求多品种、配套化和高附加值，实现业务升级。

按照这一思路，北新在全国率先提出住宅产业化理念，并提出“迈向住宅产业化新时代”的新战略：紧紧围绕新型建材业务，向着更宽领域的综合性住宅产业发展。得益于新战略的实施，在后来全国石膏板行业的最困难时期，北新逆势而上，不仅巩固了原有核心业务，而且矿棉吸声板、建塑型材、高档建筑涂料等众多新产品也如雨后春笋般茁壮成长。

观点12　以适度多元对冲风险

有限相关多元战略，核心是先做好现有的核心业务，再根据企业需要，顺着上下游产业链，有限度地向多元化方向发展。实践证明，这一战略减少了业务过于单一带来的机会风险，扩大了营业规模，确保了核心竞争力，既承袭历史又关注未来，既坚守传统主业又稳健开发新业务，业务发展成功的概率更高。

后来，我到中国建材和国药集团工作，“有限相关多元”战略都起到了巨大的作用。比如，中国建材进入铜铟镓硒薄膜太阳能电池领域，是因为我们在玻璃领域具备强大的技术优势，而太阳能电池是玻璃的衍生品。另外，新型房屋是轻钢龙骨和石膏板的组合，风机叶片是复合材料的下游产品，两个新业务都是我们之前主营产品的延伸，都取得了巨大成功。国药集团也完成了从医药产业领域向医疗健康领域的延伸。我认为，企业在扩张过程中，若选择的业务没有密切的联系，最终会由于结构不合理而支撑不住，这是很多企业倒下的一个规律。

当然，在选择多元业务时，有的企业并不强调产业的相关性，甚至刻意回避这一点，如投资型公司。因为任何一个领域都会有周期性问题，周期来临时无法对冲，这是很多专业化公司遇到的困扰。比如在钢铁行业，有的企业涉足金融和房地产业，在全行业亏损时仍有不错的盈利，只顺着产业链发展的企业过得就比较难。因此，站在大企业集团的高度来看，可以结合自身实际，探索适度多元化发展，从资本收益、公司战略等角度出发，进入市场潜力大、逆周期或周期性不明显、企业具有独特资源和经营能力的产业领域，注重业务之间的对冲机制。这样既可以确保企业不会因行业波动而面临颠覆性风险，也可以获得稳定持续

的收益。

“多元”前面为什么要加一个限定词“适度”？看过杂技转盘子表演的人都知道，技艺再高超的杂技演员也只能让一定数量的盘子同时转动，盘子再多就很难控制了。同理，任何企业的发展也是如此，业务过多和过少都有风险。多元化发展对企业的投资水平、管控能力、财务管理等都提出了更高的要求，因此企业一定要量力而行，以足够的控制力、抗风险能力和获取资源的能力为前提。

业务选择要归核化

企业做大后，往往有业务扩张的倾向。怎么看待不同业务的关系呢？我主张按照归核化原则，聚焦主业、做强主业，把主业做强做优做大。在此基础上，如有必要，可适度开展多元化经营。关于业务数量，可以一个为主，两个为辅，总数不超过三个，再多了不一定能做好，也没有必要。尤其企业规模做大了，容易出现业务种类过多的倾向，必须强调归核化，集中力量做强主业，提高专业化水平。

故事13　从水泥大王到三足鼎立

提到中国建材，外界熟知的是我们通过联合重组成为全球水泥大王的故事。殊不知，除了水泥我们还有很多其他业务。近年来，中国建材在水泥、玻璃等基础建材之外，大力发展新型建材、新型房屋、新能源材料等新兴产业，增加了碳纤维、玻璃纤维、风电叶片、TFT玻璃基板等与建筑周期关系不大的产品，实现集群式发展，提高了风险对冲能力。而在业务发展过程中，我们始终突出归核化原则，做强做精做专主业，夯实了基础建材、新材料、工程技术服务“三足鼎立”的业务格局，实现了产业优化升级。

从基础建材业务来看，这是中国建材效益的主要来源。我国每年要用24亿吨水泥、8亿重量箱平板玻璃，这些都是天文数字。比如水泥行业，不少人把水泥当成传统业务，其实人类发明水泥的时间并不长，只有180年，水泥是建设的“粮食”，如果没有水泥，我们的城市建设和日常生活都是无法想象的。中国建材近年来大规模整合水泥市场，引领行业加快结构调整和转型升级，提升市场集中度、淘汰落后和节能减排，成为水泥行业健康发展的中流砥柱。

在基础建材产业之外，中国建材大力培育新材料、新能源、新型房屋等新兴产业发展。大约在2008年金融危机前后，我对行业发展做了两个判断：一是中国经济长期向好，建材工业将保持刚需；二是必须加快转变发展方式，以应对过剩经济和低碳时代的到来，所以必须加快产业升级步伐。经过多年战略布局，我们的石膏板、玻璃纤维、风电叶片、新型房屋、太阳能薄膜电池、碳纤维等新业务发展壮大，为传统产业转型升级打下了牢固基础。两材重组之后，我们围绕卡脖子技术，在新材

料领域加大科技攻关，铜铟镓硒薄膜太阳能电池、高档碳纤维、氮化硅陶瓷球及轴承、电子显示薄玻璃等产品都实现了工业化量产。中国建材新产业发展速度非常快，从前我们去地方谈的项目以水泥、玻璃居多，现在几乎都是新技术新材料。

在工程服务领域，我们充分发挥中高端技术和性价比优势，在世界各地建设了300多条水泥生产线、60多条玻璃生产线，全球市场份额占到65%。一家企业的全球份额做到这个程度是不多见的。在埃及建设的6条日产6000吨水泥生产线，一字排开、蔚为壮观，成为业内史无前例的宏伟工程并全部成功点火。未来我们将从全球最大的建材制造商、单一的水泥玻璃总承包工程商向世界一流的综合性工程服务商迈进。

观点13　业务不在于多而在于精

著名的帕卡德定律指出，人才成长速度跟不上企业成长速度，企业很快会衰败；面临的机遇太多，选择太多，企业也可能会衰败；很多企业失败并不是不创新，而是战线拉得过长，导致顾此失彼，找不到重点和关键。做企业必须引以为戒，业务不在于多而在于精，切忌“狗熊掰棒子”，一定要突出核心专长和核心竞争力，对已有产品精耕细作，不断完善和创新，不停地更换产品和盲目地新增业务都是不可取的。

建材这个领域里产业很多，中国建材结合自身专长，做了“三足鼎立”的业务结构，这三块业务其实又有很多细分内容，能把这些业务和各自的细分领域做好已经是很不容易了，我不认为我们神通广大，无所不能。因此，这些年来中国建材始终恪守主业，超出主业范围的业务坚决不涉猎。在2008年金融危机中，很多企业做了金融衍生品，亏损很大，但我们始终坚持不是主业不做、高风险的投机项目不做、不符合战略的重组不做的“三不”原则，确保了资金链安全。中国建材这些年进行了很多场重大重组，但我们始终坚持归核化原则，重组都没有跑出主业范围。

在“三足鼎立”的业务结构中，中国建材坚持专业化原则，每一个板块都由专业的平台公司运作，一个平台只做一个专业，专业化非常突出。我常跟大家说，平台公司这个层面不需要综合队、多面手，大家能把专业做好就不错了，如果专业都打不赢，多面手肯定更做不好。所以在中国建材的平台公司里没有北方建材、南方建材这类综合性公司，而是北方水泥、南方水泥这类能把业务做到极致的专业化公司。今天的市场竞争是专业对手和专业对手的竞争，平台公司的目标就是在自己的业

务领域里，把事情做到极致。

企业发展和产业布局要以归核化为基础，绝不能超过自身承受能力。前几年民营企业股票不错时，很多民企质押贷款，利用表外和影子银行融资，盲目扩张业务，当去杠杆缩表时就受不了了。而央企这些年按照国资委要求，瘦身健体、做强主业、压缩层级、去杠杆，严控非主业投资、盲目投资。很多人没有看到这一场此消彼长的变化。其实，民营企业和国有企业的发展规律是有共性的，国有企业吃了苦头，严格瘦身健体，但民营企业没有引以为戒，而是盲目膨胀，急于做大规模、多元化，遭遇了资金难题，“大潮退去才知道谁在裸泳”。这场教训是极其深刻的。

组建业务多元的“联合舰队”

专业化和多元化各有利弊，那企业到底是专业化还是多元化呢？这关键取决于企业自身的文化沿革和管理能力。从大企业集团来看，专业化和多元化并不是非此即彼的，两者完全可以相互促进、相得益彰。具体操作上，专业化是就大企业所属的产业平台而言，多元化则是就整个集团的投资方向而言。在集团层面，要以适度多元化对冲经济周期，在实体公司层面，则要以专业化夯实竞争基础。

故事14　做个会赚钱的东家

在中国建材的组织结构中，集团总部作为整个集团的投资决策中心，扮演了一个“东家”的角色。寻找合适的目标，拿出合适的价钱，以投资为杠杆调控产业布局，实现资源配置的最优化和经济效益的最大化，是集团总部的重要职责。

过去，中国建材是一家产业集团，集团总部是小总部，收取一点管理费，企业成长主要靠业务板块平台公司借助资本市场的力量滚动发展。2018年底，中国建材被国资委列为国有资本投资公司试点企业，作为投资公司，今后就要靠集团层面有的放矢地进行投资，支持子公司扩大。总部不仅要收取管理费，还要有一定的分红，之后再进行投资支持业务平台发展。投资公司将来有三种资本来源：一是国有资本金投入，二是所投资企业赚的钱收上来，三是从市场上发一些债、做一些基金等。也就是说，中国建材过去底子弱、条件不充分，是自下而上的发展，现在作为国有资本投资试点企业，可以推动自上而下的发展，这是完全不同的模式。

按照投资公司的发展思路，中国建材总部将致力于打造国家材料领域的产业投资集团，建立“政府——总部——业务平台”三层管理模式，同步完成管资产向管资本、建筑材料向综合材料、本土市场向全球布局“三大转变”。总部作为投资公司，聚焦融资、投资和行使股东权利，围绕基础建材、新材料、工程技术服务三大核心投资方向，优化资源配置，以管资本的方式推动产业进退，实现国有资本合理流动和布局优化。所属企业没有投资权，目标是成为主业突出、技术领先、管理先进、效益优秀、混合适度的专业化业务平台，在基础建材、高端新材

料、国际工程、科研技术服务、地矿资源等领域形成一批具有国际竞争力的上市公司群，打造若干具有国际影响力的行业领军企业和一批专注于细分领域的隐形冠军。

通过这样的制度和功能设计，集团总部以管资本为杠杆，通过投资和股权管理，调控产业布局，组建起一支业务多元的“联合舰队”。总部是一个旗舰，作为投资控股型企业负责投资管理，注重业务之间的对冲机制；构成联合编队的各子企业是专业化的实体企业，任务是聚焦核心业务，持之以恒地把企业做好、把产品做精、把市场做大，同时各业务单元之间既独立运作、良性竞争，又相互协作、有机统一，从而确保整个舰队的有序稳定。组建业务多元的联合舰队模式，最大的好处就是让多元化与专业化相互弥补、合理搭配，获取投资收益和提高核心竞争力两不误。

观点14　投资应注重业务组合力

作为投资公司，当好这个“东家”是不容易的，最大的难题是“把鸡蛋放在几个篮子里”。如果把鸡蛋放在一个篮子里，就必须深耕细作，把潜力释放到极致；如果想把鸡蛋分放在几个篮子里，就要注重不同业务之间的组合力，在分散风险和确保安全之间取得平衡。

在具体操作上，集团层面可探索适度多元化发展，以对冲经济周期；下层实体公司则要做到专业化，只能从事集团公司规定的主业项目。当然，多元化并不是什么都做，要以优化资源配置和实现经济效益最大化为原则，合理选择投资项目，使业务产生协同或互补效应，实现组合优化。在这一点上，日本的财团模式值得研究。日本三菱、三井、伊藤忠等财团，以银行或其他大型金融机构为核心，通过产融结合的方式促进实业发展。像日本三菱财团下就有三菱银行、三菱商社、三菱重工等几家世界500强企业，这些企业实力强劲，彼此之间既竞争又合作，共同支撑着财团发展。可见，在业务多元化的联合舰队中，各舰船之间的协同效应非常重要。业务发展要服从集团整体利益，形成有协同力、有核心竞争力的产业群。如果产业之间毫无关系，形不成组合力，这支舰队就会貌合神离，最终只能走向分崩离析。

以中国建材为例，为什么我们既做基础建材又做新材料业务？为什么要集群式发展？归根到底就是要构建业务组合力，提高企业的综合竞争力。基础建材是中国建材的产业发展之根、经济效益之基。像水泥行业市场需求巨大，2018年全国水泥销量22亿吨，中国建材卖了4亿吨，取得了丰厚收益。同时，我们用水泥业务的利润反哺和支持新材料产业，构筑了先发优势，夯实了集团长期稳定发展的基础。在具体的业务

发展上，我们也尽显组合优势。例如，我们在做新材料项目时，可以争取地方上在石灰石等原料方面给予一些支持，单一水泥企业就很难做到这一点。再如，中国建材有光伏业务，像水泥厂的立面、屋顶都可以用我们自己的铜铟镓硒和碲化镉薄膜太阳能电池技术。海外业务也是如此，我们做水泥国际工程时，可以把光伏、新型房屋等项目一并带出去。业务协同是大集团区别于单一专业型公司的最大优势，一定要发挥好，否则优势就闲置了，甚至成为包袱。

另外，投资者不能只当好“东家”，还得看住“掌柜”，确保合理的投资支出。不然的话，虽然把准了投资方向，投资成本却控制不住，致使运行成本高企，投产之时就是关门之日。企业最容易犯的错误，就是投资时花钱如流水，倒下去“三桶水”，而在管理成本上却强调“干毛巾也要挤出三滴水”。所以，企业要把控制投资的“三桶水”和控制生产经营成本的“三滴水”结合起来，投资时一定要精打细算。

总之，企业投资是门大学问，既要把握方向，按企业的战略进行，又要控制规模，使未来投资的企业能低成本运行。同时，一个集团的投资分布应该有一定的业务组合力，使企业之间能有一定的协同能力，最终取得“1＋1＞2”的效果。

选新业务是最难的事

无论专业化还是多元化，都会涉及选择新业务的问题。选择新业务是企业发展的大事，也是最难的事。企业要有选择地做业务，在专业性和风险管控之间进行反复考量，而不是有业务就做。中国建材这些年在新兴产业领域选了不少新业务，选择每一个业务时都是慎之又慎，碳纤维、铜铟镓硒、风机叶片等新兴产业力量逐步壮大，集团业务格局进一步优化。

故事15　四家世界500强的接力跑

在太阳能薄膜技术领域，非晶硅是第一代，第二代则以碲化镉和铜铟镓硒等为代表。铜铟镓硒的英文名称缩写是CIGS，由于制备成本较低、电池稳定性较高，成为目前最具商业前景的大规模产业化薄膜太阳能电池。Avancis是开发铜铟镓硒太阳能电池的一家德国企业，技术水平居世界前列。这家公司最初是西门子创建的，后来被卖给壳牌石油，再后来壳牌石油和圣戈班合资，2010年起由圣戈班独自经营。

2012年，欧洲的太阳能市场遇到两大问题：欧洲主权债务危机沉重打击了欧洲经济和企业；中国低成本的太阳能组件占领了欧洲市场。在这种情况下，圣戈班股价一泻千里，投资者要求他们放弃“烧钱”的铜铟镓硒太阳能电池业务。圣戈班曾希望铜铟镓硒太阳能电池是一个能扭转乾坤的产品，并为此投入了大量技术和财力。这个项目的核心技术有三点：一是耐高温玻璃，可耐温度达600摄氏度左右，但耐高温玻璃技术要求高，而且成本不菲。二是在大张玻璃上镀钼电极，相当于一层导电膜。三是铜铟镓硒分层溅射和高温熔炼成金属半导体。薄膜太阳能电池领域是中国建材新业务的重要方向，当时集团所属蚌埠院已进入这一领域，而且具备生产耐高温玻璃的条件。于是，我们决定收购Avancis公司，把它作为研发和中试基地，为今后在中国大规模建设生产线做准备。

Avancis公司在德国有两个部分：一是在慕尼黑西门子研发园区的研发中心，二是在莱比锡附近托尔高市的工厂。Avancis研发中心的实验室非常先进，有50名科学家。托尔高工厂里的新线则是一条“武装到牙齿”的德国工业4.0智能化生产线，具备年产100兆瓦的生产能力。整个

车间占地两万平方米，是一个完全靠机器人操作的无人工厂。同去考察的我方专家认为，这场收购会让中国企业在相关领域超前20年。

经过艰苦谈判，2014年中国建材正式收购Avancis。至此，四家世界500强企业在铜铟镓硒薄膜领域的接力棒传到了中国建材手中，我们希望能坚持跑到终点，推进太阳能薄膜电池技术在全球市场的应用。功夫不负有心人，经过不懈努力，Avancis开发出的铜铟镓硒薄膜太阳能电池组件，转化率接连刷新世界纪录，在业界引起了轰动。

观点15　选新业务坚持“三个四”

在新业务发展方面，中国建材在长期实践中总结了很多原则，为新业务发展提供了依据，设定了边界，主要包括“四问”“四要”“四不做”。

选择业务之前，要进行“四问”：

·一问自身是否有优势。拟进入的领域是否符合企业战略需要，是否对该领域有充分的了解和认识，并能结合技术、人才、管理、文化等优势，形成足够的驾驭力。

·二问市场是否有空间。拟进入的市场是否有足够的容纳度，能否为业务成长提供支撑，如市场太小甚至几近饱和就不宜涉入。

·三问商业模式能否复制。商业模式有的容易复制，如肯德基、麦当劳、星巴克等企业的商业模式；有的不易复制，如全聚德烤鸭，A师傅和B师傅烤出的鸭肉味道就不完全一样。选择能迅速复制的业务，就能更快形成规模。像中国建材在山东德州做的智慧农业大棚，把现代农业与光伏产业结合起来，大棚透光性好，还能全方位智能控制种植条件，生产出的蔬果十分喜人，这种模式正在全国迅速推广。

·四问与资本市场能否对接。企业的效益不仅包括从产品中获得的利润，还包括资本市场的市值，要把产品利润在资本市场放大。

对照“四问”，一项业务能不能做就有了基本判断。那这项业务能不能长久做下去呢？关键点位在哪里？还应牢记“四要”：

·一要风险评估。明确风险点在哪里、风险是否可控可承受，一旦出问题能否进行有效的切割和规避，把损失降到最低。

·二要专业协同。专业的平台公司要与现有业务产生协同效应，提升产业链综合竞争力。

·三要收购团队。重组技术就是重组团队，重组团队要重视收购研发中心，有一个扎实的基础，有一班整齐的人马，再去做创新就会相对容易些。

·四要执着坚守。发展新业务不是一朝一夕的事，一定要有执着的劲头、坚守的毅力，否则是做不成大事的。我体会，要想深入了解一个企业，以及企业的业务、产品、技术等，没有10年不行；要想做到彻底掌握、运用自如，需要20年；要做到极致，需要30年。

在业务选择上，还要设定底线，也就是“四不做”：

·过剩产能项目不做。水泥、玻璃等过剩行业正在减量发展，因此要在品种上、质量上、产业链上精耕细作，而不是在数量上、规模上、速度上做文章。

·不赚钱的项目不做。一个项目能不能赚钱、盈利点在哪里、盈利模式是什么，这些问题都必须事先明确。

·不熟悉的项目不做。如果一个项目，企业里没人熟悉情况、没人说得清楚、没人能做出清晰的判断，这种项目十有八九会亏损。

·有法律风险的项目不做。不注重法律风险的企业，很容易陷入泥潭。

这里的每一个“问”、每一个“要”、每一个“不做”都是从多年来的成功和失败中总结出来的，也是回答年轻一代脑子里潜在的问题，告诉大家界限是什么。我常想，聪明人和笨人的区别是什么。聪明人不犯同样

的错误，笨人总是重复犯错误。一个好的企业，应该认真地总结成功的经验和失败的教训，尤其是失败的教训，这是非常重要的。

迷思四　有机成长和联合重组：内生式发展与外延式发展并重

以前的管理理论往往把企业自我发展、内生式滚雪球发展的方法称为有机成长，这种成长方式是依托现有资源和业务，获得效益的自然增长。与这个概念相对立的是无机成长，也就是联合重组的外延式发展方式。按照传统观点，要实现有机成长就不能用并购的方式，要重组就不可能实现有机成长。实际上，有机成长并不是不并购，通过制定清晰的战略、强化协同效应和管理整合，注重风险管控，联合重组的方式也可以从无机成长转化为有机成长。

联合重组是市场竞争的高级方式

改革开放以来，中国经济经历了高速增长，这一阶段下发展企业，特点是机会多、空间大，主要靠投入、靠增量。然而，中国企业的爆炸式发展和井喷式成长也带来了产能过剩的不良后果。中国建材是水泥行业的后来者，要想快速切入这个行业，就不能像老牌水泥企业一样，靠自建滚雪球的成长方式，而是通过联合重组，推动行业存量优化、减量发展。

故事16 “蛇吞象”：收购徐州海螺

2006年3月，中国建材上市后，急需做大水泥业务，但当时的中国建材仅有一家水泥公司——中联水泥，而在它的核心区域徐州，徐州海螺却建起了一条国际先进的万吨线。随着这条万吨线的投产，中联水泥的巨龙水泥厂在徐州市场被极大地压缩。当时，巨龙水泥和徐州海螺两个厂的价格战异常残酷，供应高速公路的高标号水泥售价从每吨400多元降至200元以下，低于成本价，两家企业都严重亏损。打到最激烈的时候，巨龙水泥原来的九个商混搅拌站用户，被徐州海螺吃掉了六个半，情况十分危急。

徐州是我们水泥战略的重地，失去徐州就会全盘皆输。怎么办？想来想去只有联合重组。两家必须联合成为一家公司，要么巨龙水泥收购徐州海螺，要么徐州海螺收购巨龙水泥。关键时刻，我们派人和对方进行谈判，希望能够收购徐州海螺。弱者收购强者？不合常理。当时两家竞争，徐州海螺利润也大受影响，但他们觉得我们的厂不理想，不愿收。

对海螺水泥来讲，只是一条线该怎么做的问题，而对中国建材来讲，则关系到水泥这个事业到底能否做下去。我觉得必须得把徐州海螺收购了，一是能够保住我们在淮海区域的市场，产生协同效应；二是向行业和市场宣示，中国建材是一家有鸿鹄之志的企业，我们有重组水泥行业的决心。在中国水泥协会的帮助下，中国建材和海螺水泥进行了多轮谈判，最终中国建材出资9.6亿元重组徐州海螺。

对于这场交易，有人认为中国建材亏了，多付了钱；也有人认为徐州海螺亏了，输了战略。但事实上，这场并购是双赢的，中国建材赢得

了徐州市场，徐州海螺赢得了丰厚的回报。重组后，我们当年就多赚了3亿元利润。国资委专家组认为，此次重组有效提高了产业集中度和企业竞争力，完成了技术升级，避免了恶性竞争，实现了平稳过渡，达到了预期目标。

收购徐州海螺是一个转折点，从此中国建材在水泥行业拉开了大规模联合重组的大幕，短短六七年时间成为全球水泥大王。海螺水泥是一家靠自建发展起来的企业，有40多年历史。中国建材则是一家靠联合重组发展起来的企业。虽然中国建材规模大过海螺水泥，但我深知，我们必须向海螺水泥学习。这几年来，海螺水泥的管理和技术源源不断地输入中国建材，中国建材市场健康化的理念也在影响着海螺水泥。

观点16　大企业是过剩产能的终结者

在水泥领域，传统的成长方式是自建工厂，实现自我滚动发展，中国建材为什么选择联合重组的成长方式呢？这与过剩经济有关。市场经济其实就是过剩经济。过剩并不可怕，关键是过剩后怎么办。围绕过剩，西方学者研究了一两百年，找到了几种解决办法：

·凯恩斯主义。通过扩大投资、扩大内需、扩大公共开支拉动经济增长，以此来消纳过剩，创造就业。

·兼并重组。由大企业整合市场，避免了大规模破产潮，西方现在正经历第六次兼并潮。

·技术创新。即通过产业提升的方法，淘汰落后，减少用量，解决传统产业的过剩矛盾。

中国经历高速增长之后也出现了产能过剩，最初我们借鉴凯恩斯主义，依靠投资、出口、内需这“三驾马车”拉动经济，因为投资来得最快，所以基本的调节办法是投资拉动。但多年后，我们发现用投资拉动的方法成本高、效率低，还带来了更为严重的产能过剩。就像和面，“水多加面，面多加水”，最后水和面都加不进去了。

过剩怎么解决呢？18世纪英国经济学家亚当·斯密在著名的《国富论》中提出，市场是“看不见的手”，政府是“看得见的手”。但我认为过剩行业里，不能只靠“看不见的手”，还得靠“看得见的手”。“看得见的手”是谁？不是政府，而是大企业。通过联合重组形成大企业，让这只“看得见的手”调节市场，维护市场，优化存量，减少增量，做到退而有序，兼顾好各种资源和各方利益，推动共生多赢，这是过剩行业发展

的必然逻辑，也是西方发达国家解决产能过剩的普遍做法。

大企业是过剩产能的终结者。大企业实施兼并重组后，通过关工厂、自律限产等减量措施推动产销平衡，通过技术进步、转型升级等创新手段优化产业结构，使企业进入盈利经营的正循环，保全了银行贷款，维护了债权人利益，使过剩产能退而有序。20世纪初，美国有2000家钢铁企业，老摩根先生的美国钢铁公司通过大规模整合，使得美国钢铁市场趋于稳定。当年欧洲钢铁业去产能化过程中，印度米塔尔钢铁公司抓住时机，把欧洲钢铁厂全部重组了。

对中国来说，面对产能过剩、恶性竞争的市场环境，联合重组也是必然选择，是符合市场规律的手段。中国是水泥大国，改革开放后水泥行业实现了快速发展，但同时也积累了“多、散、乱”的突出问题。2006年之后，国家出台了一系列指导意见，要求加快水泥工业结构调整，鼓励水泥企业跨部门、跨区域重组联合。国家有了产业政策，谁来开展整合？中国建材挺身而出。原因有两个：一是出于自身发展需要，联合重组是企业重要的成长方式，也是重大成长机遇，中国建材要快速发展壮大，必须走资源整合的道路；二是承担行业重组大任是央企的责任，中国建材要借助跨区域经营的战略优势，以及在资源聚集、科技研发、规范管理、企业文化等方面的综合优势，通过市场整合，引领行业和企业走上健康可持续发展之路。

2015年中央经济工作会议提出“积极稳妥化解产能过剩，要尽可能多兼并重组、少破产清算”，重组是相对破产而言的，只有重组才能让过剩产能有序退出，用最小的代价取得最大的功效。这既是西方发达国家走过的道路，也是今天供给侧结构性改革的必经之路。中国建材等于先走了一步，虽然冒了险，吃了螃蟹，但也赢得了先机，促进了行业发展。

联合重组是高水平的经营活动

大企业整合市场、进行兼并重组并不是传统意义上的简单的企业并购，而是高水平的经营活动——经营能力的高低，决定着联合重组能否实现有机成长。也就是说，联合重组并不必然就是无机成长，关键是企业要搞清楚为什么要重组、以什么样的方式去重组，重组后要做好哪些工作，联合重组做得好，就能把有机成长与联合重组不兼容的迷思破解掉。

故事17　走进哈佛讲堂的水泥重组案例

对全球学者和企业家来说，联合重组是一个重大命题。2009年，哈佛大学鲍沃教授听说中国建材正在进行水泥行业的联合重组，很感兴趣。鲍沃教授对行业重组和产业结构调整很有研究，曾研究过GE案例，也曾聚焦欧美水泥业重组，在他看来，联合重组是企业经营的高潮，也是惊险的艺术。在中国这么大的市场做重组，一定是一件惊天动地的事情，可以为全球并购提供一些经验。

为此，鲍沃教授专门到北京找我了解情况，我们进行了两个多小时的交流。接下来的两年时间里，他的研究团队深入中国建材旗下的几十家子公司、工厂进行调研，与十几位高管一一对话。2011年，《中国建材：推动中国产业发展》案例正式进入哈佛商学院案例库。这个案例写得简单明了，更像个企业故事，没有模型、曲线和数学公式，与我印象中复杂高深的教学案例截然不同。

该案例从四方面介绍了中国建材如何在中国水泥产能过剩、企业过于分散、恶性竞争的产业环境下，克服困难快速成长：第一，勇担行业结构调整使命，确立清晰的战略，以存量整合为主，以市场化方式推进跨地区、跨所有制的大规模联合重组。第二，探索“央企市营”新机制，实现包容性成长和快速扩张。由于英文中没有“央企市营”这个词，研究团队将其译成marketize SOE，意思是市场化的国企。第三，建立了独特的整合框架及模式，让重组企业迅速进入规范管理的快车道，确保了联合重组的成功。第四，持续开疆辟土，有序展开水泥产业整合计划，不断延伸产业链，提高管理水平，引领全行业可持续发展。入选哈佛商学院案例库意味深远，它肯定了中国建材用联合重组破解产能过剩问题

的智慧以及在并购过程中的管理实践，打开了世界认识中国企业的一扇窗。

2009年与鲍沃教授会面时，他邀请我去哈佛商学院进行一次案例演讲。没想到，这个约定直到2019年我去美国出差时才实现。这次10年之约对我来说别有一番滋味。10年前，中国建材的重组故事还没完成，但鲍沃教授敏锐地发现了这场“大动作”背后的重大意义。10年过去了，中国建材已成长为全球最大的综合性建材企业，在全球建材行业举足轻重。在两个小时的演讲中，我以中国建材为蓝本，讲述了“中国式并购与整合”的故事，让哈佛学子了解了中国企业在产业结构调整、资源整合、资本运作等方面的实践与思考，同学们对这些案例很感兴趣。演讲结束后，鲍沃教授还向我赠送了哈佛大学的棒球帽和纪念册。

观点17　有机成长与联合重组不是对立的

兼并重组是企业重要的成长方式，诺贝尔经济学奖获得者斯蒂格勒曾指出，没有一家美国大公司不是通过某种程度、某种方式的兼并而成长起来的，几乎没有一家大公司主要是靠内部扩张成长起来的。那在具体实践中，为什么重组并购会被视为无机？为什么那么多重组并购出问题？原因有很多，比如政府、投资人的过度推动，企业自身对规模的盲目追求，企业自身重组的思路和方法不恰当，等等。并购重组的确能让大企业快速成长，但做企业又是个慢工细活儿，不能为快而快、为大而大，因此必须平衡好发展和风险的关系，让并购建立在理性、有机的基础之上，急于求成、拔苗助长是不行的。

内生式成长是稳定的成长方式，但有机成长与联合重组不是对立的。企业追求有机成长，并不意味着不并购，关键是怎么让并购变成有机的并购，怎么增加并购中的协同效应，怎么回避并购的风险。实现有机成长，就是要把“道”和“术”结合起来，确保重组符合产业政策、行业规律和企业实际，同时又要通过有效的重组和整合，让各方利益得到最大满足。因此，在中国建材大规模联合重组启动之前，我就告诫团队必须解决好有机成长的问题，否则多收一个企业就等于多一道枷锁，很容易被规模拖垮。在重组的过程中，从区域选择、指导原则，到操作原则、行为原则，再到重组方式、人员安置等，我们对每一个环节都想得清楚、做得规范，每一步都安排得十分精细。

在重组理念和重组方法上，我们坚持与人分利的思想，大力发展混合所有制经济。全球很多大企业都是靠兼并收购发展起来的，中国建材不用这个词，而是讲“联合重组”。兼并收购往往是冷冰冰地讨价还价，

谈好价格，完成交易，拿钱走人；联合重组则是平等协商、利益均沾，体现了中国传统文化中根深蒂固的包容、合作、共赢思想。例如，对于原有企业的股东，重组后我们并不会迫使其退出，而是给他们留有一定股权，实现利益捆绑；对原有的管理团队给予充分的信赖，为其提供实现个人价值和梦想的事业平台；对于重组企业员工，在本人自愿的前提下，全部留用。不过，这里面有个底线，就是对中国建材文化的认同，文化不一致或有偏差，就会让集团“集而不团”，最终散架，分崩离析。在发展混合所有制方面，中国建材是个先行者。水泥行业处于充分竞争领域，这个行业原来基本是民营企业的天下。中国建材要想整合这个市场，就必须面对与民企共同合作、分享利益、协调关系的现实问题。因此在联合重组过程中，我们用资本纽带搭起了一个混合发展的平台，实现了众多分散的长期处于恶性竞争状态的水泥企业的共同梦想，推动了“国民共进”。

在重组区域和重组企业的选择上，我们有明确的原则和方法。选择重组区域，遵循三个原则：符合国家的产业政策及公司整体发展的战略目标；区域内均无领军企业，市场竞争激烈；区域恶性竞争的行业现状使区域内的企业有迫切的联合重组愿望。在选择重组的企业上，我提出联合重组不是“拉郎配”，不是见企业就收，而是：

·符合企业的区域战略，要在我们的核心利润区内。

·具有一定的规模、效益和潜在价值，通过一系列的管理整合，原来企业的效益得以大幅提高，原来亏损的企业能产生利润。

·能与现有企业产生协同效应。所谓协同效应，就是区域内企业在集中采购、统一市场和价格等方面能有效协同，产生明显的效益。

·风险可控、可承担。有风险是正常的，关键是要知道风险可能发生

在哪儿、企业的承受力有多大，即使有了风险，也要可控可承担，要能把它剪掉，而不是火烧连营。

此外，我们在重组过程中坚持资产边界清晰、人员边界清晰、价格公允、竞业禁止的操作原则，以及专业、负责、尊重、共赢的行为原则，在具体执行层面，还建立了一整套详尽的联合重组工作指引。

上述这些操作实践，表面上看似乎由重组方主导，实际上重组是一个双向选择的过程，被重组方也会根据我们的企业实力、重组原则、管理水平等进行综合权衡。所以，很多时候我问自己的并不是我们要重组哪些企业，研究哪些重组战术，而是我们有什么吸引力，怎么能被那些优秀的企业和企业家选择。关于如何做到这一点，我总结了三条经验：

·战略要有吸引力。企业要有清晰的发展思路，能让加盟者看到美好的前景和未来。

·利益上要有吸引力。通过先进的制度设计实现互利共赢，既要让大家获得眼前的重组利益，也要让大家看到重组后的长远利益。

·文化要有吸引力。要给予对方充分信任，让他们真正感到企业平台能够干事创业，如鱼得水，产生强烈的企业认同感和归属感。

另外，中国建材的重组有一个重要特点，就是在进行外部市场整合优化时，还同步开展企业内部的整合优化工作。不仅是把众多企业组织到一起，还要从市场控制力、企业效益、发展质量、协作融合等角度出发，通过深入推进集团管控和所属企业管理提升，对重组后的人员、市场、技术、品牌、文化等进行全方位的整合并持续改进优化，让各种资源发挥最大效能。我们认为，不进行整合优化的产业只相当于一堆工厂，不进行整合优化的企业只相当于一大群人。企业要真正拧成一股

绳，产生良好的效益，必须要做细致的整合优化工作，正如联合收割机可以边收割边脱粒，还能把秸秆直接埋入地下一样，企业也要边整合边优化，系统连续地把这项工作做到极致。

总之，重组是化合反应，而不是简单组合。正确的思想理念，是重组成功的前提。共同的战略愿景，是重组成功的动力。恰当的操作方式，是重组成功的保证。只有这三个方面都做好了，大规模重组才能平稳快速地推进，重组后的企业才能真正发挥协同效应，从而实现从无机到有机的转变。

联合重组是获得效益的故事

企业是个经济组织，联合重组到底为了什么？有一次，工信部让我给工业企业介绍重组经验。我说："中国建材的重组是从利润出发的。"时任国资委副主任邵宁同志说，"志平的重组是赚钱的重组，是从盈利出发的，大家一定要清楚这一点。"这些年，中国建材的联合重组紧紧围绕"赚钱"这个目的。每一次重组能不能赚钱？盈利点在哪里？盈利模式是什么？这些问题都必须搞清楚。

故事18　只收下蛋的母鸡

中国建材在联合重组中，有个“老母鸡理论”：只收下蛋的母鸡，就是说只收那些重组之后能明显产生效益的企业，而且如果这个企业特别好，还可以多给一两个月鸡蛋钱。归根到底，对方得到的是公允的价格，我们买到的是重组后的利润。能赚钱的企业，即使价格高一点儿也要收；不赚钱的企业，价格再便宜，甚至白给都不能要。中国建材当年重组黑龙江宾州水泥就是“老母鸡理论”的成功运用。

宾州水泥厂位于哈尔滨附近30公里处，有两条5000吨的生产线，也有矿山资源。这个工厂处在中国建材战略要塞的核心地带，地理位置非常重要。正因如此，宾州水泥厂在上海产权交易市场拍卖时，我们是全力以赴，志在必得。竞拍时，每300万元一拍，我们和竞争对手展开激烈较量，最后居然拍了131次才拿下来。那次竞拍，中国建材虽然付了大价钱，但是得到了黑龙江市场，而且第二年一年就把溢价部分全部收回了。后来审查部门专门考察了这个项目，觉得这个项目拍得非常正确。所以我常想，不管是收购也好，竞拍也好，我们不是为了收购而收购，而是为了取得规模效益。收购过程中会有溢价，整合者用后来赚的钱弥补溢价，能赚钱是由于市场集中度高了，这就是其中的逻辑。很多人不理解这点，只纠缠收购溢价，可是不知道收购是为了赚钱，赚了钱就可以弥补溢价。

后来，我也是按照“只收下蛋的母鸡”的经验指导国药集团所属公司国控[1]进行收购。国药的收购与中国建材不同。中国建材是按重置成本收购水泥企业，国际上简称EV值，即现在工厂的建造成本；而流通药企则是按PE值（即市盈率）收购，这些企业往往没有多少净资产，最宝贵

的是销售渠道和客户关系。国控刚开始收购时价格不算高，往往是10倍左右的市盈率，但后来就碰上一些开价比较高的情况。管理层当时很苦恼，既怕出价高，被指责国有资产流失，又怕出价低，项目被竞争者抢走。我给大家讲了“老母鸡理论”。对于价格偏高的企业，建议他们签三年对赌协议，以对方30%的股权做抵押。“老母鸡理论”打消了干部们的一些顾虑，帮助国控收购了一些关键省会的重要企业。其实，国控总的收购价格并不高，平均市盈率只有国控在香港联交所市盈率的一半。现在回过头看，国药集团的联合重组是非常成功的。

[1] 国控是国药控股股份有限公司的简称。

观点18　重组的逻辑是赚钱

中国建材的联合重组从来不是为大而大、为多而多，而是紧紧围绕盈利这个目的，从利润出发，这是前提。不仅如此，我主张只有在明显能赚钱的前提下才做，如果赚钱的过程说起来和做起来都很复杂或模糊，就应该放弃重组。实际操作中有几条主要经验：

1.我们是在行业产能严重过剩的情况下实行联合重组的，重组成本比较低，而且获得了土地和矿山等资源，相当于“抄底”，这就奠定了获利的基础，也是实现盈利的第一个关键点。以重组南方水泥为例，我们之所以选择在东南经济区开展重组，主要基于两个方面的考虑：一是区域选择。在东南经济区，浙江在全国率先完成了水泥新型干法生产工艺的技术升级，技术和装备很先进；湖南、江西、广西等地市场需求增长潜力大，资源能源条件优越。这些区域间联系密切、交通便捷，有助于优势互补。二是时机选择。2007年前后，浙江水泥行业“狼多无虎，鱼多无龙”，由于产能过剩、企业分散、竞争无序等问题，成为全国水泥价格战的重灾区，当地对水泥行业进行组织结构整合的呼声很高。中国建材抓住时机，顺势而为，扮演起整合者的角色。

2.重组其他水泥企业之后，着重建设核心利润区，提高产业集中度，增强在区域市场的话语权，使水泥价格合理回升，这是实现盈利的第二个关键点。联合重组的目的是增加集中度，集中度是价格稳定和企业获利的前提。行业整合后，由于增加了集中度，稳定了市场秩序和价格，从而确保了行业和企业利润。只有在减量过程中仍有良好的经济效益，各方利益才能得到保证，收购溢价和减量损失才能得到补偿，去产能和结构调整的任务才能顺利完成。

3.后续集中结算、集中采购、集中销售、降本增效等管理整合措施的实施，可以形成并提高企业的规模效益，这是盈利的第三个关键点。2006年，中国建材在收购徐州海螺仅仅三个月后，就在徐州召开绩效管理现场会。会上，我归纳了大家的思路和做法，提出“五化”管理整合方法。后来的“杭州会议”进一步归纳出五化、五集中、五个关键指标的“三五”模式。[1]随着大规模联合重组的推进，我又进一步精炼出“格子化”管控，以及“八大工法”“六星企业”“三精管理”等管理方法。管理整合关系到联合重组的成败，只有做好管理整合才能最终提高企业效益。

作为经济组织，企业是要盈利的。中国建材既是一家会赚钱的公司，又是一家很值钱的公司。会赚钱，即通过提高区域市场集中度、开展市场竞合，稳价保价，使水泥能挣钱。很值钱，是说我们收购的水泥企业，包括土地和矿山，现值已超过2000亿元。2017年南方水泥关闭了几个小工厂，仅地价就覆盖了当年的收购价格，还有两三亿元的收益。中国建材的重组涉及四亿多吨水泥、近千家企业，按照重置成本计算，这场大规模收购的平均成本只有375元/吨，而今天重置水泥成本需要450～500元/吨，所以我们的收购是非常划算的。

[1] 五化：一体化、模式化、制度化、流程化和数字化；五集中：销售集中、采购集中、财务集中、投资决策集中、技术集中；五个关键指标：净利润、产品价格、成本费用、现金流、资产负债率。

联合重组不应被看成垄断

联合重组，尤其是大企业的联合重组，势必会带来规模的扩大和市场占有率的提升。有的观点认为，大企业和垄断有着必然的联系。甚至还有人认为，企业通过联合重组做大的目的就是要垄断市场。其实，联合重组并不等于垄断，也不应该被视为垄断。

故事19　东北锁窑风波

东北地区原来有水泥“冬储”一说，指的是虽然冬季是施工淡季，但水泥企业仍然生产，把水泥提前储存起来，以备来年需求旺季时使用。但问题是，市场本来就过剩，冬天再囤积一把，过剩就更严重，最后只能靠低价赊销，扰乱了行业秩序，而且水泥熟料只有三个月的保质期，储存久了，质量就会严重下降。怎么平衡这个问题呢？日本人以前采取过共同锁窑停产的办法，水泥工会勒令水泥企业冬天都不得生产，谁也不准动歪脑筋。

2012年前后，东北地区成为水泥过剩最严重的地区，产能利用率不足一半。于是，东北一些企业参照当年日本水泥企业锁窑的方法，进行冬季限产，但是又担心别人偷着开工，所以就相互监督，用铁锁链把大门锁上，你拿我的钥匙，我拿你的钥匙。这种限产办法有点土，但也是应对过剩不得已的做法。有媒体刊登了这种做法，还配了一张特写照片，原本是想介绍经验，不料引起轩然大波，招致有关部门的反垄断调查。这次调查引发了大家的思考。

工厂锁窑的做法不一定对，但总算是个解决方法，不然这么多的过剩该怎么办呢？我们带着这个问题去了趟日本，了解了1992年日本泡沫经济破灭之后化解产能过剩的做法。20世纪90年代，日本水泥高峰期时大概一年卖1.2亿吨；后来泡沫经济衰退，低潮时只卖4000万吨，仅是最高峰时的1/3。为此，行业实行了大规模的产能削减。日本原来有23家水泥公司，第一步，先成立五家联合销售公司，进行共同销售，避免打乱仗；第二步，23家公司合并成日本太平洋、三菱材料和住友大阪三家大型水泥公司。日本水泥企业整合后，进行了同比例的锯窑，彻底解

决了供需矛盾。由于采取了有效的减量措施，过去20多年，日本水泥价格始终稳定在每吨100美元以上。

这些经验对我国水泥行业来讲非常重要。我国水泥行业要想解决过剩问题，就必须从根上把多余的量去掉。方法就是，组成大型的水泥公司，各公司按一定的比例剔除掉多余的工厂，使得产销能够平衡，这样才能迎来一个永久的稳定市场。在过剩情况下，水泥用量是客观的，生产再多都没有用；产销平衡了，才能有好的价格、好的效益。经过锁窑风波，我们对如何走出过剩困局有了新的认识。

观点19　以辩证思维正确看待垄断

20世纪初，西方资本主义社会经历了生产过剩的经济危机，销售联盟辛迪加和兼并重组形成的康采恩应运而生，它缓解了市场的恶性竞争，却形成了市场垄断。后来，美国等国家先后制定反垄断法等一系列法律，对企业合并进行反垄断调查等，保护了消费者的利益。

应该看到，兼并重组是企业重要的成长方式。对于垄断，我们应该用辩证的思维来看待。垄断通常有三种方式：一是行政垄断，就是通过行政手段限制其他企业进入行业，这是典型的垄断；二是自然垄断，比如铁路和电网有一定的独占性；三是经济垄断，这是市场自然形成的格局。其实，企业是否垄断和企业规模大小、市场占有率并没有必然的因果关系。垄断是指滥用市场支配地位的行为，大企业若只是规模大而没有垄断行为，就不能叫垄断。在西方许多小国家，加油站只有壳牌一家公司，但它价格稳定，不漫天涨价，也没人告过它垄断。

其实，所谓的完全竞争市场和彻底消除垄断是一种理想状态，在无垄断的完全竞争市场中，企业的长期经济利润会归于零。创造市场价格的话语权和用新的技术争取高额利润是企业竞争的不二法则。随着经济的发展，西方各国对企业兼并重组的审查有所放宽，先是美国修改了相关法律，后来欧洲也效仿美国，目前企业合并申请否决率极低。像麦道和波音合并、拉法基和豪瑞合并等经典重组案例，均得到了相关法案的有力支持。在治理过剩的过程中，日本政府制定了重构法，并明确在重构法下企业合并，反垄断法不适用。中国经历了40多年的改革开放，经济迅猛发展，我们的大多数产业都已经过剩，且集中度很低。法律要服务于经济，今天我国产业的主要矛盾是治理过剩，在经济结构调整中不

能动辄就给企业合并戴上垄断的帽子。

打好供给侧结构性改革的硬仗

推进供给侧结构性改革是社会主义市场经济理论的重大创新。党的十九大报告强调，要以供给侧结构性改革为主线，坚持质量第一、效益优先。中国的供给侧结构性改革不是西方供给学派的翻版，旨在用改革的办法推进结构调整，减少无效和低端供给，扩大有效和高端供给。具体而言，就是兼顾适度增加内需、压减过剩产能、调整产业结构，使经济平衡协调发展。

故事20　水泥行业的自救

中国建材身处充分竞争领域，水泥又是典型的过剩行业，正因如此，我们较早关注了供给侧问题。这些年来，中国建材开展的联合重组、整合优化、市场竞合等，都是在围绕供给侧发力。不仅如此，我们还身体力行，在行业里大力倡导淘汰落后、环保治理、行业自律等，成为行业供给侧结构性改革的领军者。

2009年，我在行业里提出“停止新建生产线”“行业要科学布局，进行听证”“形成大企业主导的区域市场格局”等10条建议，有媒体把这些建议解读为“休克疗法”。为什么会有这种担心呢？因为当时在经济高速增长的刺激下，水泥行业盲目发展的问题已经显现。那时，一天到晚都有新水泥厂上马，到处都在安装机器设备。一些地方政府也打着招商引资的旗号，给予多种优惠政策，大搞项目建设。我觉得，这肯定不是正常现象。如果没有科学布局，让水泥企业一哄而上都去搞建设，然后打乱仗，最后大批倒闭，会造成极大的资源浪费。水泥行业的资源和实力并不充裕，应把盲目建设先停下来，把主要精力放在结构调整和转型升级方面，使行业更精干。

中国经济进入新常态后，经济增速出现下行，市场需求不旺，建材等基础原材料行业首当其冲，进入了最困难时期。当时行业里很多企业仍幻想着国家搞大规模投资，最好再来个“4万亿”计划。事实是，中国水泥消费量并不少，占全球总消费量的60%，这些年政府为了消化水泥、钢铁的产能，不停地加大基础建设投入，“水多加面，面多加水”，现在水和面都多得插不进去手了。2015年3月在杭州召开的水泥“12＋3”圆桌会上，我提出不能再逼迫政府扩大基建投入了，水泥行

业应从自身出发研究如何通过减产来实现产销平衡。过去“有增长”是一种生存方式，现在“没有增长”也是一种生存方式。媒体把我的观点总结为“宋志平讲供给端的故事”。

2015年11月，中央财经领导小组会议首次提出要“着力加强供给侧结构性改革”，同年12月中央经济工作会议提出“三去一降一补”的五大任务。《孙子兵法》讲“置之死地而后生”，面对严峻形势，水泥行业坚定了供给侧结构性改革和去产能的决心。和钢铁、煤炭由国家直接安排并配以资金的政策不同，水泥行业去产能主要采取了国家指导、协会引导、大企业带头、行业配合的做法。国家出台了国办34号文，相关部门出台了错峰生产政策。在行业的共同努力下，水泥行业成功自救，逐渐走出低谷。2016年以来水泥行业利润稳步提升，2018年超过1500亿元。

观点20　把去产能和去产量结合起来

去产能是衡量供给侧结构性改革是否成功的“试金石”。总结以前的经验，我们认为，水泥行业要把近期去产量和远期去产能有机结合起来，标本兼治，坚决打好供给侧结构性改革的长期硬仗。

1.坚持错峰生产。在中国冬季采暖期停止生产水泥，这是用去产量的方法来减少雾霾、保护环境、调节供需平衡的重要实践。这一办法最先在东北地区和新疆探索实践，得到了广泛认可。2015年11月，工信部和环保部联合发文要求在北方采暖区全面试行冬季水泥错峰生产；2016年10月，两部委再次联合发文，要求在长江以北的15个省市进一步加大水泥错峰生产力度。错峰生产是在行业去产能得不到本质性解决的情况下实施的一个切实可行的办法，虽不是一个完美的方法，但是行之有效，跟汽车限号出行是一个道理。汽车太多了，就得限号上路，不然谁的车都跑不快，公平的办法就是限号。

2.坚持限制新增。当前中国水泥行业无处不过剩、无时不过剩，已无淡旺季之分，没有任何理由建新线。欧美日等地区和国家当年去产能后几乎没建过新线，而我们在严重过剩情况下，总有人开口子，也总有人钻空子，出现了一边限制、一边新增的怪象。在一些原本已经过剩的地区，有些人打着异地置换的幌子大搞新线建设，令人匪夷所思。在供给侧结构性改革中，我们必须下决心、下狠心解决“边限边增”的顽症，不能再为新增产能开任何口子。

3.坚持淘汰落后。先彻底关掉小立窑、日产2500吨以下的熟料线和直径3.2米以下的水泥粉磨，再关闭过剩的日产2500吨、5000吨的熟料线。5000吨熟料线尽管技术已很成熟，但过剩后同样会造成资源的巨大

浪费，所以要视情况关停。关工厂也是生产力。在市场经济中，工厂少了建，多了关，这是基本逻辑。关工厂必然有阵痛，但却是绕不过去的关口，这就像种田要间苗，留下的苗才能长得更好，确保了大田的总体收益。在淘汰落后标准方面，对32.5水泥必须全面淘汰，坚定行动。我国32.5水泥约占全国水泥总产量的50%，从世界范围看，欧洲的32.5水泥只占到10%，日本不到5%，非洲很多国家也都不再生产。中国有着全世界最先进的水泥装备，却生产了大量低标号水泥，这不合情理。淘汰掉32.5水泥可以减少7亿吨低端水泥供应，这是行业不伤筋动骨的有效做法。

4.坚持行业自律。坚持行业自律，稳定市场价格，需要大企业带头，不放量竞争，不杀价竞争，不远距离冲击别人的市场，总之不要搞不正当竞争。无数事实证明，打价格战没有最后的胜利者，大家应像爱护眼睛一样爱护市场环境。

从长远来看，实现去产能还要采取有力措施，当前水泥行业已进入需求平台期，未来会减量化发展。我们必须壮士断腕、痛下决心，在水泥需求平台期把问题解决掉，否则，到了需求减量期，调整起来会更痛苦。实现实质性去产能，主要方法还是联合重组。经过了中国建材过去的大规模重组，我国水泥产业集中度已达到60%左右，而发达国家则在80%以上，因此联合重组仍要持续推进下去。此外，还要加大环保力度，淘汰低水平生产线，提高标准淘汰低标号水泥。

迷思五　做大和做强：企业的逻辑是成长的逻辑

关于大企业，大家常把它与大而不强挂钩，其实，企业做大与企业做强并不矛盾。是否有一定规模的大企业，是衡量一个国家竞争力的关键指标之一。大企业确实有一些“大企业病”带来的问题，但这是可以解决的。现在，我们把大企业的目标定为做强做优做大，表明我们在大企业发展目标上有了更综合的定位，做强、做优、做大是一个完整的目标体系，互为关联，不可拆分。

从做大做强到做强做优

企业成长是一个自然过程，是协调均衡的有机成长。企业的逻辑就是由小到大、由弱到强、由强到优的成长逻辑。企业做大需要魄力，做强做优需要活力和耐力。企业只有遵循成长逻辑，不断破解成长难题，才能不断进步。这就像邓小平讲的“台阶式”发展思路：发展要争取隔几年有一个飞跃、上一个台阶，到一个台阶后发现问题要及时调整，夯实基础再前进。

故事21　在国药的任职演讲

我刚到国药时，国药只有300多亿元的销售收入，实力比较弱，只在北京、上海、天津、广州等地有些销售网络，没有制造研发，在国资委的企业里也排不上号。我研究以后认为，医药是个大产业，应该把这个产业做好。国资委领导跟我也是这样谈的，就是想让我去把国药的大平台建设起来。

2009年6月，我正式去国药就任，记得第一次给大家讲话的题目是“企业成长的逻辑”，这也是我在中国建材工作多年的一个深刻认识。我当时觉得国药规模偏小，首先要解决规模问题，还要解决专业配合的问题，不能只做销售。企业的逻辑是成长的逻辑，但是成长不能只依靠自身的滚动发展，还要靠资源的整合，要用联合重组的方法做大做强。

有人就问了，为什么要先做大规模呢？现在不挺好的吗？我说，国药现在的发展与行业排头兵的地位是不相符的，更何谈与那些跨国制药巨头竞争了。当时，我还说了一句话：十年后，全世界如果只剩下五家医药公司，其中应有一家是国药。那天我讲完之后，掌声特别热烈。可能是国药的干部员工觉得来了一位新董事长，带来了一些新的想法，所以大家非常振奋。监事会主席罗汉同志接着讲了一番话，他说：“刚才宋董事长讲的这番话，足以看到他的功力。”

到国药工作后，我认真分析了公司的发展现状，以及中国和全球医药企业的成长模式，并进行了大量调研，在此基础上提出“先发展壮大物流分销事业，再以终端拉动上游，最终形成科工贸一体化企业”的思路，并提出国药力争2015年进入世界500强的目标。后来，国药加快发展转型步伐，明确战略定位、推进联合重组、整合行业资源、优化产业结

构，迅速成为国内在经营规模、科研实力、产业链和网络覆盖方面极具优势，承担医药领域国家战略任务，具有国际化经营基础的医药健康产业集团。2013年，国药比原计划提前两年进入世界500强。

观点21　企业要做大，但不能“贪大”

企业就像一棵树，不同的阶段会经历不同的成长，也会有不同的需求，先生存，再长高，再长粗，最后枝繁叶茂、硕果累累，长成参天大树。企业何尝不是如此？一般也会先经历快速成长期，之后进入稳定期与成熟期，最后成为百年老店。

企业的发展是分阶段的。成长期最重要的事就是迅速做大，这符合市场经济和现代工业最基本的规律，有了规模才可能产出更好的效益。打个比方，要增产一万斤粮食，种一万亩[1]地比一百亩地更容易实现这个目标。尤其在国际竞争中，如果我们连“大”这个实现规模效益的基础都没有，连“望其项背”的资格都没有，又何谈与那些跨国公司对标，甚至赶超呢？

社会上有一种声音，认为中国的世界500强有大而不强之嫌。我觉得，这要积极正面地看待。的确，500强主要是指营业规模，大不意味着强，但是小一定不强。企业在快速成长阶段，确实比较重视速度和规模，不然就难有出头的机会。这就好像大森林里的树木都拼命往高处生长，只有长得快才能获得更多的阳光雨露，而小树未见得年头短，只是因为第一轮没有生长起来，只能蜷缩在低处，得不到充足的养分。做企业也是这样，没有速度和规模，后面获得的资源就有限了。企业不成长一定会消亡，这是大逻辑。

当然，做大对企业来说是基础，但却不能将此作为目的，不能“贪大”，否则很可能会不顾规律，走上盲目扩张之路。前几年，中国企业有过一轮疯狂的“跑马圈地”运动，不少巨无霸企业都轰然倒塌了。原因就在于企业一味地追求规模，为大而大，忽视了内在素质和核心竞争力的

提升。因此，企业只做大不行，还要在强和优上下功夫，核心竞争力和抗风险能力要强，企业效率和获益能力要优。

事实上，我们这些年对企业的认识也在不断深化，从最初的做大做强，到后来的做强做大，再到做大做强做优，再到今天的做强做优做大，这些说法的调整体现了我们对企业发展的深度思考。企业的战略目标与国家经济发展的阶段、企业成长的规律、国际竞争的要求是相吻合的。把“做大”放在“做强做优”之后，不是做大不重要，而是更强调企业的核心竞争力和质量效益。过去，企业家见面总是问有多少员工、多少销售收入、多少产量；今天，我们问得比较多的是赚了多少钱、负债率是多少。关注点的转变表明了中国企业发展理念的进步。

[1] 1亩≈666.667平方米。

时时提防大企业病

企业的成长总会经历由小到大的过程，长到一定阶段就会成熟，成熟是好事，但成熟之后，却很容易沾染大企业病。这是企业发展中绕不过的坎。我把大企业病的特征概括为：机构臃肿、人浮于事、效率低下、士气低沉、投资混乱、管理失控，或兼而有之或全部有之。做企业必须始终保持清醒头脑，防微杜渐，克服大企业病，确保健康稳健发展。

故事22　乔迁日的“一盆冷水”

位于北京紫竹院南路北口的一栋5层小楼，建于20世纪80年代中期，从建成之日起就是中国建材的办公楼，一直用了将近30年。在这栋小楼里，我们把中国建材打造成世界500强企业。随着集团的发展，办公室不够用了，每次开个较大的会议都要借用周边其他单位的会议室。

2013年，中国建材总部搬到位于西长安街的新总部大楼，大家都很高兴。不过，我却在搬家那天给干部员工泼了盆“冷水”，告诫大家绝不能有李自成进城式的骄傲思想，要知道自己从哪里来、要往哪里去，使命和责任是什么，时时警惕和防范大企业病。有人说，这些年大家顶着困难和压力一路走来，好不容易现在日子好过一点儿，宋总怎么还吓唬人呢。我的确有很多担忧，虽说企业的快速发展带来了规模经济、协同效应、影响力等，但随着规模的扩大以及层级与人员的增加，管理企业的难度也骤然增加。我对企业的干部员工说，我们现在真的是大企业了，人多了，资产也多了，有大办公楼了，集团下面各个企业的条件也改善了不少，但是我们的经营和管理风险也相应增大了。古人讲“生于忧患，死于安乐”，企业做大后容易滋生骄傲、懒惰、享乐等毛病，一旦思想麻痹大意，开始养尊处优，危机就会悄悄到来。

记得在2012年度的中央电视台中国经济年度人物颁奖仪式上，嘉里集团董事长郭鹤年老先生告诫年轻的创业者，要做到四条：一是要专注；二是有耐心；三是有成绩后要格外当心，成功是失败之母；四是有了财富要回馈社会。对于“成功是失败之母”，我印象十分深刻。过去，我们常讲失败是成功之母，鲜有说成功是失败之母。但确实如郭老所言，企业获得成功后容易犯错误，一不小心就会陷入危险境地，所以必

须始终居安思危。

围绕预防大企业病，中国建材近年来以“机构精简、人员精干、效率优先”为原则，强化组织精健化、管理精细化、经营精益化的“三精管理”，着力推进瘦身健体、提质增效，全力压减管理层级和法人层级，积极稳妥处置“僵尸企业”和低效无效资产，实现了组织结构优化，企业得以轻装上阵。与此同时，我们不断强化管控体系建设和企业文化建设，广泛开展学习教育，深入开展反四风、群众路线教育实践活动等，集团上下面貌焕然一新。

观点22　企业衰落有迹可循

美国管理学大师柯林斯曾对企业成长做过深入研究。他有三部管理经典《基业长青》《从优秀到卓越》《再造卓越》。《基业长青》讲的是如何建造百年老店；《从优秀到卓越》讲的是如何从平庸企业发展成为卓越企业；《再造卓越》讲的是大企业为什么会倒下，为什么有的企业倒下就销声匿迹了，而有的企业却能东山再起、再度辉煌。

书中讲到卓越企业倒下的五个过程：一是狂妄自大。一个企业获得成功后变得目空一切，甚至放弃了最初的价值观和管理原则。二是盲目扩张。之前的成功让企业觉得自己无所不能，在资本市场或个人英雄主义的推动下，开始不停地扩张业务。三是漠视危机。由于盲目扩张、摊子铺得过大，潜在危机逐步显现，但企业领导采取鸵鸟政策，把困难和问题归因于客观环境而不是自身，使得事态一步步恶化。四是寻求救命稻草。危机出现后慌乱中抱佛脚，采取了聘请空降兵紧急救场、做重大重组、修正财务报表等不切实际的招数。其实，这时最需要的是回归到最初的核心价值观或管理原则，看看能从当年的成功中汲取哪些力量。五是被人遗忘或濒临死亡。企业彻底缴械投降，无声无息地走向了黯淡。

企业衰落的五阶段不一定依次出现，有可能跳过其中某一阶段，同时衰落周期也不同，有的企业走完五个阶段耗时30年，有的仅用了五年，雷曼兄弟等大企业更是一夜间倒闭倾覆。当然，企业衰落是可以逆转的。如果前三个阶段不自暴自弃，就有生还希望；如果深陷第四阶段，就要赶紧中止不停搜寻救命稻草的行动，转而重拾稳健的管理模式和坚定的战略思维。企业命运掌握在自己手中，面对失败和困难，企业

绝不能丢弃理想和激情，用柯林斯的话说就是：即便受挫，也要再次昂起高贵的头颅，永不低头，这就是成功。像纽科公司、IBM、诺思通公司都曾陷入过低谷，最后经过调整自救，都再铸辉煌。

正反两方面的例子告诉我们，公司只要没有深陷衰落的第五阶段，仍有可能翻盘，起死回生。企业要想避免衰落、再造卓越：

·规模做大以后要有忧患意识，不能沾沾自喜，妄自尊大，被暂时的胜利冲晕头脑。

·在扩张时要突出主业，有所取舍，不做与企业战略和自身能力不匹配的业务。

·出现危机时不能掉以轻心，要全力应对，防止风险点和出血点扩大。

·解决问题时不能有“病急乱投医”的侥幸心理，要对症下药，千万不能盲目补救，一个项目做不成再做另一个，一个目标实现不了再定下一个，那样只会拖垮企业。

世界上没有强者恒强的道理，即便是最好的企业都可能倒下，所以做企业要保持清醒认识，尽早察觉问题，找到避免衰落的自救药和工具箱，避免重蹈失败的覆辙。《再造卓越》里有句话：爬一座高山可能需要10天，掉下来却只需要10秒。这是给所有企业的醒世恒言。

实现企业高质量发展

党的十九大做出“中国经济已由高速增长阶段进入高质量发展阶段”的重要论断。经济高速增长解决的是“有没有”的问题，而高质量发展解决的是“好不好”的问题。和宏观经济相同，我国企业尤其是众多大企业也正从高速增长进入高质量发展的阶段。高速增长解决的是“大”的问题，而高质量发展解决的是“伟大”的问题，解决的是“强”和“优”的问题。

故事23　玉兰之约

2018年3月25日，我跟北大国发院的陈春花教授有一场玉兰树下的对话。陈春花教授专门研究管理理论，被称为“中国的女德鲁克”。我们曾约定在国发院玉兰花开的时候，讨论一下高质量发展阶段企业该怎么做。有意思的是，往年3月下旬玉兰花就绽放了，但2018年春天天气冷，到了对话前一天还不见花开，枝丫上挂的全是花骨朵。没想到一晚上的工夫，玉兰花就被风吹开了，对话那天满树的玉兰竞相绽放，微风吹来，花瓣雨飘飘洒洒，很是漂亮。

对话中，陈老师从管理学角度出发，分析了高质量发展阶段企业实现可持续发展必须关注的重点内容，以及企业实现质量革命亟须的能力。我则从企业的角度出发，从高质量发展阶段的来临、企业面临的挑战、高质量发展的内涵、高质量发展的战略目标及措施等方面讲述了自己对高质量发展的认识。

我是从高速增长阶段走过来的，对于时代发展有着切身体会。记得国资委刚成立时，中国建材处于快速发展期，我几乎每个星期都会参加开工奠基或竣工投产。高速增长阶段的确造就了我国众多的大企业集团。但与此同时，中国企业在高速增长中也积累了很多问题。目前，我国绝大多数产业过剩，智能化时代来临，资源环境遭遇瓶颈，低成本优势正在消失，这些变化使我们过去的速度和规模型经济不可持续，当务之急就是加大创新转型力度，推动高质量发展。凡是高速增长到一定水平就迅速转向高质量发展的，就能实现从优秀到卓越、从大到伟大的跨越，成为百年老店；而凡是一味追求速度和规模的，就会遇到种种危机，可能失败甚至会轰然倒下。在对话中，我也谈了这些经历和体会。

玉兰树下的那场对话很有意义，举办得也很成功，而且玉兰花的点缀让活动增添了许多浪漫色彩。对话现场，腾讯、搜狐等几大门户网站进行了现场直播，北大很多学生也闻香而动、闻声而来。无论线上还是线下，大家都感觉很过瘾，因为既欣赏了玉兰的美景，又收获了思想的智慧。

观点23　放下“望远镜”，拿起“放大镜”

对大企业来说，高质量发展意味着从大到伟大的跃升。我国著名学者刘俏在《从大到伟大》一书中讲到，规模的扩大是改革开放以来中国企业的第一次长征，但我国大企业的效益和可持续发展能力还有待提升，为此中国企业要进行从“大”到“伟大”的第二次长征。

中国建材是一家在高速增长阶段快速壮大起来的企业，进入高质量发展阶段后，我们明确了打造具有全球竞争力的世界一流产业投资公司的目标，并为此制定了“335”中长期发展战略。过去，我们是以大小论英雄，拿着望远镜寻求速度和规模；今后，我们要以素质论英雄，拿起放大镜寻求质量和效益。

第一个“3”是“三步走”发展目标：

·到2022年，实现营业收入5000亿元、净利润300亿元。

·到2035年，营业收入6000亿元、利润总额500亿元左右，创新能力、盈利能力、管控和治理能力、市场竞争力均达到世界一流水平，全面建成具有全球竞争力的世界一流企业。

·到2050年，营业收入超万亿、利润总额上千亿，成为超世界一流、受世界尊敬的伟大企业，通过一代代中国建材人的不懈努力，把中国建材集团建成一家享誉世界的百年老店。

第二个“3”是重点把握三件大事：

·稳健中求进步。每个企业都想进步，但前提是稳健，要在把握风险和实现发展之间求得平衡，做到平和进取、行稳致远。

·发展中求质量。不能满足于造出产品，而要把产品做到最好，不能只求速度、规模，还要求质量、效益。

·变革中求创新。全球正经历新一轮科技和产业革命，互联网、大数据、基因工程、新材料等领域的创新层出不穷，我们要抢抓发展机遇，求新求变，筑牢企业核心竞争力的基石，努力实现赶超。

“5”是聚焦高质量发展五大任务：

·做强主业。业务要归核化，逐渐去除边边角角的非核心业务，加强利润平台建设，提升核心竞争力和盈利能力。

·瘦身健体。在企业个数已经压减20%的基础上，争取再压减20%左右，最终目标是压减到1000家以内，确保提质增效。

·强化管理。“格子化”管控，以及“八大工法”“六星企业”“增节降工作法”“三精管理”等特色管理方法都是经过实践检验过的好工法，要继续用好，练好企业基本功。

·创新转型。把创新驱动放在战略之首，通过持续创新，不断培育新的发展动能，增强企业核心竞争力。

·机制革命。建立有效机制，构建企业干部员工利益和企业效益之间正相关的关系，使企业焕发新的活力。

做企业要有格局和能力

做企业，格局与能力很重要。企业能否壮大取决于格局够不够大，能否攻坚克难取决于企业蕴含的能力。格局是企业的时空观，古人讲“不谋全局者，不足以谋一域”，讲的就是格局问题。能力是企业的内在素质，指的是卓越企业应具有的特殊能力，而不是一般性经营能力。格局和能力需要相互匹配、相互促进。中国企业要想走向世界，成为一流的跨国企业和百年老店，需要我们的企业家有更大的格局和更强的能力。

故事24　两材重组

2016年8月26日，原中建材集团和原中材集团宣布重组，成立新的中国建材集团。这是央企新一轮兼并重组的重要案例，也是打造央企竞争新格局的战略布局，有着深刻的历史背景。自2003年国资委成立以来，央企通过兼并退出、新设合并、破产撤销等方式，已由最初的196家减至现在的96家。党的十八大以来，新一轮央企开展了新一轮重组，南车和北车、中远和中海、五矿和中冶、招商局和中外运长航等央企两两重组，均取得了良好效果。这一轮央企重组，发生在全球竞争升级、中国经济新常态、“一带一路”倡议、企业迈向高端化的大背景之下，可以说，重组更多是从国际竞争的角度来考虑。这是强强联合的内在逻辑。

原中国建材和原中国中材以前都是国家建材局的所属企业，建材局撤销后进入了央企序列。最初，两家企业业务有所区别，原中国建材偏重于建材的生产制造，原中材偏重于建材的工程设备安装，在后来的发展中，两家企业的业务越来越同质化，相互间常有竞争。2014年我从国药卸任后，根据上级领导的指示，主动推动两材合并。经过两年的马拉松谈判和细致的方案制订，两材终于走到了一起。

两材重组的工作是繁重的，一方面要梳理组织机构，另一方面要重新制定发展战略和企业规划，还要进行深度的业务整合。在战略方面，我们以大格局规划和布局未来发展，制定了“打造具有国际竞争力的世界一流企业”的战略愿景，明确了“行业整合的领军者、产业升级的创新者、国际产能合作的开拓者”的战略定位，提出并积极实施“创新驱动、绿色发展、国际合作”三大战略。重组不是简单地把土豆、萝卜、白菜装

在麻袋里，而是要把这些东西做成一锅好菜。怎么做呢？我提出发展战略、总部机构、二级平台、制度体系的“四大优化”和品牌文化、组织板块、水泥业务、国际工程业务、产融、产研的“六大整合”。

两材重组以来，中国建材规模实力和效益大增，在水泥熟料、商品混凝土、石膏板、玻璃纤维、风电叶片，以及国际水泥工程和玻璃工程等七个领域位居世界第一，控股13家境内外上市公司。2016年重组当年利润总额81亿元，实现了开门红；2017年利润总额151亿元；2018年利润总额207亿元，同比增长37%，营业收入3480亿元，同比增长15%，中国建材成为全球最大的建材企业。两材重组虽然整合力度非常大，但非常平稳迅速，整个过程可以说是春雨润无声，真正实现了“无缝对接”“1＋1＞2”，成为央企重组的典范。

观点24　格局和能力决定企业未来

两材重组后，基于对大企业发展的战略构想和对企业宏观目标、内在素质、发展逻辑等方面的长期思考，我写了一篇文章叫《企业的格局与能力》。我觉得，同样的企业有的能迅速壮大，有的却裹足不前，有的遇到风雨后能东山再起，有的却折戟沉沙，格局和能力可能是两个关键因素。格局和能力决定企业的未来。企业在每个发展阶段都会迎来新的挑战，成功的企业总是把格局和能力建设考虑在先。

企业的格局主要反映在四个方面：

·企业领导的认知格局。企业领导要见多识广，了解市场情况、行业走势、技术和商业模式的新变化，洞悉重大机遇，“读万卷书，行万里路，交四方友”。

·企业的战略格局。不同的战略格局会带来不同的结果。制定战略时，既要锁定目标，也要确定市场范围，应是明确目标后，缺什么找什么，而不是有什么做什么。像麦当劳和星巴克把生意做到世界各个角落，首先得益于全球化战略格局。小企业也可以有大格局，比如隐形冠军都是以国际市场为目标市场。

·企业的工作格局。企业怎样看待资源，怎样制定分配机制，怎样处理环保、安全和效益的关系，怎样面对竞争者等，这些都是格局问题。

·处理复杂问题的格局。对待复杂问题要战略上藐视，战术上重视，站在问题之上、问题之外看问题，用历史的、发展的眼光看问题，学会把问题简单化。处理问题要拿得起，放得下，有取有舍，当断则断，抓主要矛盾，不要把问题长期化和僵持化，也不要眉毛胡子一把抓，要能

纲举目张。面对困难要有平常心。一方面认真解决处理好问题，另一方面用发展解决问题，费过多精力在小问题上纠缠，不如腾出手来做些新业务，用新业务的成绩“以丰补歉”。

做企业需要格局，格局越大，企业就越自信。现在中国企业正处在亟须转型和自我超越的关键阶段，我建议大家在思考战略、目标、管理、发展时，甚至在遇到困难和问题时，更多从格局出发展开思考。

企业的能力，不只是企业管理、市场开拓等应知应会的一般能力，更是卓越企业应有的特殊能力，具体如下：

·捕抓力，主要是对机遇的捕抓能力，企业要善于发现并把握机遇，保持敏锐嗅觉，持续跟踪学习。

·整合力，企业不应只是有创造资源的能力，关键是要有整合资源的能力，像中国建材就是借助整合力，实现了自身快速成长，推动了水泥行业健康发展。

·创新力，企业竞争力的强弱取决于创新力，如果不能持续创新，企业再大也没有竞争力，在成长中遇到巨大风险就会轰然倒塌，更不可能获得良好的经济效益。

·承压力，做企业会不停地遇到难题，我们要有逆势而上的定力，耐得住寂寞，耐受住困苦，不拼到最后一刻绝不放弃。面对困难，我常讲三句话：困难不是哪家企业独有的，可能人家比你困难还大；任何困难都会过去，要用发展的眼光看问题，不要被困难吓倒，最困难的时候，可能就是黎明前的黑暗；面对困难要主动作为，不要怨天尤人，不能坐等天亮，要用积极的发展解决困难。

·复原力，是指企业抗风险的能力和企业受到打击后的恢复和再生能

力。企业要把风险和困难当成成长过程，保持良好的心境，用我们的生命力和赋予企业的希望来渡过难关，这是企业最重要的特质。

大企业战略应是国家战略

改革开放以来，随着社会主义市场经济体制的建立和完善，一大批优秀的中国企业脱颖而出，尤其是其中的大企业，它们对中国经济总量的贡献度不断提高，全球影响力日益提升。在2019年《财富》杂志世界500强企业榜单中，中国企业数量首次超过美国。种种迹象表明，中国已进入大企业时代，进入大企业生成、大企业引领行业、大企业参与国际竞争的时代。

故事25　昨天·今天·明天

1980年春天，我第一次出国去瑞典等欧洲国家培训学习了三个月。记得参观沃尔沃公司时，一进门，我就被其现代化的办公环境惊呆了：大开间办公室，一人一台电脑，立体式零件仓库，与当时中国工厂里比较落后的人工生产流程比起来，眼前的一切是那么不可思议。在斯德哥尔摩，我第一次见到超市，看到货架上商品琳琅满目而且可以自由选择，也觉得很“神奇”，而那时国内还是凭票供应。外国朋友对我们说：“只要你们努力，中国很快也会拥有这一切。”

当时，党的十一届三中全会刚刚提出“对内改革、对外开放”的战略决策。但是这条路会给整个中国带来怎样的变化，我们并不清楚。听了外国朋友的话，我想，这不过是一种安慰罢了。然而，中国的历史真的被“改革开放”改写了。40多年来，中国发生了翻天覆地的变化，书写了世界发展史上的传奇故事。

1988年秋天，美国商界传奇人物李·艾柯卡在人民大会堂做演讲时说：“中国一只脚迈进了明天，一只脚还留在昨天。”他指的是行驶在北京长安街上的既有进口小轿车，也有一些老旧的国产车。艾柯卡是我崇拜的企业英雄，我作为那次演讲的听众，还得到了一张他的签名照。时过境迁，过去40多年间，中国迅速跃升为全球第二大经济体，中国企业也在时代变革中披荆斩棘，强势起飞，在支撑国民经济发展、引领行业技术创新、参与国际市场竞争、承担社会责任等方面发挥着越来越重要的作用。在2019年世界500强企业榜单上，中国企业数量达到129家，首次超过美国，跃居首位。尽管实现高质量发展仍任重道远，但这一历史性时刻却是中国企业成长的一个里程碑。

记得早年间出国，能参观一家世界500强的下属企业我们就会高兴好久，现在中国大企业也已日渐崛起于世界经济舞台。2013年，《财富》杂志在北京举行世界500强企业的发牌仪式，我和中国建材、国药集团的两位总经理一起参加。那天，记者一定要让我一个人拿着两个世界500强的证书拍张照。那张照片后来也常让我感慨。应该说，中国企业由极度弱小到世界500强企业成规模地出现，是中国企业快速崛起的一个象征，也是中华民族崛起的一个重要特征。

在高质量发展新阶段，中国正努力培育具有全球竞争力的世界一流企业。这是个长远的战略性目标，大多数国内一流企业要实现这个目标还需要5～10年或更长时间的努力，这不是一朝一夕、敲锣打鼓就能完成的。我们对此既要有埋头苦干、长期奋斗的心理准备，也要有克服困难、迎接未来的决心和信心。

观点25　中国的事业是企业

在中国历史上，受传统“重农抑商”思想的影响，商业不被重视，商贾甚至是受鄙视的，被排斥于社会主流之外。从士、农、工、商的“四民”排序就能看出，经商者的社会地位非常低。近100多年来，中国企业在跌宕中萌芽发展，从清末的洋务运动到民国的实业救国，再到新中国社会主义建设时期，一批批企业家前赴后继，为振兴民族工业付出了不懈的努力。但受列强欺凌、政治动荡、体制机制限制等因素影响，企业整体上仍是弱小的。我国真正的企业时代，正是改革开放的这40多年。随着中国特色社会主义市场经济体制的建立和完善，中国企业迎来快速发展的春天。

企业是国家的经济命脉，是社会的财富源泉，是国民就业的主要渠道。企业的每一次重大创新、每一份经济贡献，都将推动社会的进步和繁荣。举个最直观的例子，无论哪座现代城市，那些高耸入云、令人惊叹的地标性建筑无不是由企业投资和建设的。从更高层面来看，企业的整体实力代表着所在国家的经济实力。从全球平均水平来看，一个国家的世界500强企业占该国GDP总量的比例为35%～45%。是否有一定规模的大企业，是衡量一国竞争实力的关键指标之一。就拿日本和韩国来说，一提到它们，大家马上就会想到丰田、三菱，以及三星、现代等知名企业，没有这些企业，很难想象这两个国家会是什么样子。中国也一样，如果没有蓬勃发展的大企业，中国经济又会怎样呢？

这些年围绕大企业和中小企业，社会上有些争议，核心点是大企业挤压中小企业，政府和银行支持大企业、不支持中小企业。其实，大企业和中小企业是大河和小河的关系，大河有水小河满，大河无水小河

干。大企业是中小企业的用户，中小企业是大企业的分包商，谁也离不开谁。关于银行贷款，因为大企业信用等级高，还本付息能力强，所以银行愿意贷款给大企业，而大企业的贷款很大一部分则流向了配套的中小企业。说句公道话，这些年银行是把部分给中小企业贷款的风险转嫁给了大企业。当然，我国的银行系统也正在加强对中小微企业的信贷服务。关于扶持政策，20年前韩国奉行大企业政策，培养出了一批具有国际竞争力的企业，而我国台湾地区是中小企业政策，这些年没有形成像样的工业体系和国际品牌，前几年我去看台中工业区，很多加工厂空空荡荡。大企业战略应成为我们的国家战略，同时也要发展好与之配套的中小企业群体，形成强有力的根植海内外两个市场的工业体系。

企业是国之重器，国之根本。企业强则国家强，企业兴则国家兴。诺贝尔奖获得者保罗·萨缪尔森在《经济学》一书中曾引用美国第30任总统卡尔文·柯立芝的话："The business of America is business"，意思是"美国的事业是企业"。在我看来，中国的事业也是企业。中国要从世界经济大国成为世界经济强国，道路只有一条，就是培育锻造更多具有国际竞争力的一流企业，以企业的崛起、实业的振兴，扩大中国在世界范围内的影响力，推动中华民族真正屹立于世界民族之林。中国的大企业时代才刚刚开始，这个时代需要优秀企业家和企业英雄。祝福年轻的企业家，也拜托大家，加倍努力，矢志不渝，创造更加精彩的企业故事。有企业英雄，才有英雄的企业，有英雄的企业，才有英雄的国家。

第二篇　管理

迷思六　科学管理和人本管理：人与企业的价值统一

从工业革命以来，企业的根本目的一直设定在获取高额利润上。泰勒[1]先生的“马钟计时法”开启了科学管理时代，强调的是用科学化的、标准化的管理方法代替经验管理，最大限度地发挥人的效率，从而实现生产效率最大化。后来行为科学理论逐渐兴起，从梅奥主持的霍桑实验到马斯洛的需求层次理论，从麦格雷戈的X——Y理论到威廉·大内的Z理论，管理学越来越重视人的主动性和创造性，企业逐渐进入人本管理时代。科学管理与人本管理不是绝对对立的，两者应结合起来，真正实现人的价值与企业价值的统一。

[1]　弗雷德里克·温斯洛·泰勒，美国著名管理学家、经济学家、科学管理的奠基人，被后世称为“科学管理之父”。

管理的目标是提高效率

从工业革命开始，在人口和需求增长的持续牵引下，企业一直面对的最大问题，就是怎样更多更好地提供产品，怎样提高劳动者的技能和效率，由此开启了企业管理时代。自1911年科学管理理论诞生以来，管理经典层出不穷，但发展至今，管理的出发点始终都是让人、机、物、料更好地匹配，目标始终都是提高效率。即使是100多年后的今天，日本丰田等企业的生产组装线上，仍能看到泰勒科学管理的景象。

故事26　丰田的变与不变

2018年11月，时别10年我再次来到日本丰田。10年前，我正和丰田合资做工厂化房屋，[1]而这次则是中日两国政府在北京召开首届中日第三方市场合作论坛后不久，我组织中国建材代表团到日本进行创新转型的学习，丰田是此行的最后一站，也是最重要的一站。

在位于爱知县丰田市的丰田总部，我参观了丰田汽车展示馆和皇冠轿车组装线。展示馆里有最新款的丰田汽车，如雷克萨斯油电混合车、红色跑车以及豪华世纪车等，最耀眼的还是“未来牌”氢燃料电池汽车，3分钟加气6公斤足以行驶600公里。燃料电池的能量利用率达到80%，关键是用新能源制氢技术还解决了能源储存问题，对目前的“弃风弃光”找到了解决方案，日本企业也在做大型的太阳能——制氢——燃料电池发电厂，再过几年，这些电厂也会商业化运营。

丰田装备生产线上高效有序的作业令我印象深刻。丰田管理是零库存，现场看所有外包企业送来的组件只有两小时存放时间，所以根本没有备件库。皇冠组装线的工人采用两班倒，每班工作7小时，每小时有10分钟休息。组装线上，几十年如一日地实行看板管理，工人们像机器人一样组装操作，紧张作业。安装工作完成后，工人们会拿小锤子轻轻敲打每一个螺栓，根据声音来辨别其松紧度，真的是达到了精益求精的地步。参观时正好赶上午饭时间，为了节省电力，工厂车间里的灯一下子全熄灭了，工人们整齐地列队去餐厅。丰田职员告诉我，这些工人都是二三十岁的年轻人，高中毕业后经过职业培训就到工厂做工。另外，丰田坚持全员创新，公司成立后一直沿用“好产品、好创意”的口号，工厂里人人创新，常年坚持。

我在想，丰田是一个完全制造型公司，并没有特殊的资源依赖，但却成了全球优秀的企业。丰田这些年虽然发生了巨大变化，但也有的东西始终没有变，那就是持续创新、科学管理和工匠精神。

[1] 2002年，北新集团与日本新日铁、丰田、三菱合资组建北新房屋有限公司。

观点26　科学管理没有过时

在科学管理诞生之前，管理就已经存在，但人们崇信“天赋才能”，觉得管理靠的是个人经验。1911年泰勒出版的《科学管理原理》，把科学引入管理实践，使管理成了一门可供研究、传授和复制的学问。泰勒对车间生产和工人劳动状况非常熟悉，他最早是工厂学徒工，后来做过工长、技师、总工程师等。当时美国正处在工业化初期阶段，劳资双方动不动就闹矛盾，资本家希望工人多干活，但工人多劳不多得，所以“磨洋工”等现象很严重。泰勒提出的解决办法是，不要过分关注盈余分配，而是通过提高劳动生产率增加盈余，让劳资双方都受益。他认为，提高劳动生产率要靠科学方法，严谨的实验和精密的计算可以充分发挥人、机、物、料的潜能，包括工作标准化、工时研究、劳动动作研究以及实行差别计件工资制等。

科学管理是一场革命。泰勒告诉我们，管理要解决的就是如何在有限的时间里获取最大限度的产出，这就是管理要达到的目的。科学管理理论的诞生，对美国工业快速崛起乃至全球经济发展都起到了巨大的推动作用，使得整个20世纪制造行业的劳动生产率提高了50倍之多，加快了人类社会的飞速进步，这是一项非常了不起的成就。时至今日，科学管理的许多效率措施仍在全球广泛使用，可以说，经过100多年的发展，科学管理理论仍散发着光芒。当然，任何思想的产生都有它的时代背景，随着社会和经济发展，科学管理面临的挑战和自身的局限也比较突出。

工业革命初期的管理，主要是对人进行作业管理，像福特公司应用科学管理方法，装配流水线生产效率提高了8倍。今天社会已步入智能

化时代，在互联网、大数据、无人机器等现代工具面前，科学管理那一套还管用吗？答案是肯定的。科学管理是管理的地基，不会过时，它最大的贡献在于把科学带进生产管理中，使效率最大化研究成为可能。科学精神、理性主义是任何时候都不能丢弃的。像分工、标准化、定量化、科学测量、有效激励、科学选拔等科学管理的内容，放在今天来看仍然非常重要。时代在进步，我们也要赋予科学管理新的生命力，用新的技术手段，创造新的管理模式和理性工具，不断提高效率、简化流程。

从科学管理自身看，它虽然解决了劳动效率问题，但把人当成了纯粹的“经济人”[1]，当成了只会简单重复枯燥劳动的机器。电影《摩登时代》中，喜剧大师卓别林饰演的螺丝工，看见圆形的东西就拧，连纽扣、鼻孔也不放过，再现了科学管理下流水线作业对人的异化。20世纪二三十年代开始，行为科学学派开始关注人的因素，研究人的需求、行为动机、人际关系等，提出了“社会人”假设[2]，此后几十年里人本管理思想逐渐演进成熟，并为社会广泛接受。人本管理认为企业的一切要围绕着人开展，人是企业的主体，做企业的根本目的是促进人的自由全面发展。人本管理弥补了科学管理的不足，但两者又不是完全对立的，科学管理是基础、人本管理是升华，我们应该兼收并蓄，让两种管理模式在企业里相得益彰。

[1] “经济人”，这种假设认为，人的一切行为都是为了最大限度地满足自己的私利，工作只是为了获得经济报酬。

[2] “社会人”假设，即人具有社会性的需求，人与人之间的关系和组织归属感比经济报酬更能激励人的行为。

做企业要以人为中心

提到企业，人们首先想到的可能是厂房、设备，其次是产品，最后是资本。但我认为，企业中最重要的是人，是那些富有奉献精神和创造力的干部员工。怎么看待人是企业中最重要的事情。20多年前，在北新做厂长时，我提出“以人为中心”的管理理念。那时候还没有“以人为本”的提法，所以我提的是“以人为中心”，这也成了我做企业一直坚持的原则。

故事27　点燃员工心中的火

1993年1月，我被任命为北新厂长。当时北新非常困难，面临资金紧张、原料紧张、运输紧张等诸多难题。当时我只有36岁，面对着几千名“嗷嗷待哺”的员工，感觉压力很大。当厂长没多久春节就到了，回家过年时，原本健谈的我几乎五六天都没说一句话，每天凌晨4点就醒来了，满脑子都是厂里的难事。

问题千头万绪，该从哪里入手呢？我想起开会时大家冷漠的眼神。什么是冷漠呢？我在学习管理学时老师讲过一个实验：在鱼缸里把吃鱼的鱼和被吃的鱼用玻璃板隔开，吃鱼的鱼反复碰撞玻璃板无果之后再把玻璃板移开，吃鱼的鱼和被吃的鱼就可以和平相处了。老师说，这就是冷漠。北新员工当时就是这样，大家对企业完全失去了信心。

春节过后，北新石膏板厂经过大修后让我为热烟炉点火。把熊熊火把投入炉中后，我转身对大家说了一句让我自己终生难忘的话：“其实，我最想点燃的是员工心中的火！”为了唤起员工的信心和热情，我一个车间一个车间地座谈，针对当时国企分配机制和管理方式的问题，逐一解答疑问，目的就是让大家知道企业效益与员工利益之间的关系。有的车间没有会议室，我就站在车间的空地上给大家做动员。当时，大家对我能不能当好厂长仍将信将疑，私下议论纷纷：“宋厂长太年轻，管得了这么大的企业吗？”“宋厂长以前主要跑市场，不懂设备和生产。”这些话传到我这里，我认为他们说的是事实，当厂长对我来说是个很大的挑战，但是我懂“人”，懂得员工的心，这是我的长处，也是当时企业最需要的。

有一次开座谈会，有员工跟我说，他们现在没有房子住，工资也好

多年没涨了。我说，“大家想想房子钥匙在谁手里，就在大家手里啊。”知道员工关心的事情是什么就好办了。我提出“工资年年涨、房子年年盖”的口号，并把这句口号做成条幅用气球挂在厂区上空。后来，我兑现了承诺，当厂长10年间盖了10多栋宿舍楼，员工工资也比周边企业高出不少。

除了让员工有好的收入待遇，还要让员工有好的精神生活。北新原来厂里环境脏乱差，我做厂长后，下定决心要把这事解决好。治理环境的契机是上级通知美国黑格将军要来工厂参观，我们动员全厂职工打扫了一个星期的卫生。可后来黑格先生因故没来，职工们很有意见，认为厂长糊弄大家。我召集干部们开会，问大家干净的作业环境是为了给黑格将军看，还是为了满足我们自身工作需要。之后，我带着大家“外学日本、内学宝钢”，推行5S[1]管理，建设花园式工厂和花园式家属区，还修起了运动场、职工食堂、爱心湖、喷水池。经过一番整顿，北新模样大变，一平方公里的厂区湖光水色、树影婆娑、绿草如茵，每条马路、每个厂房、每块玻璃，甚至每个厕所都干干净净，员工慢慢把企业当成了自己的家。

员工有心气，企业就有生气。北新原来从德国可耐福公司引进的年产2000万平方米石膏板生产线每年最多只能生产800万平方米，但我当厂长第二年产量就达标了。这让可耐福公司很是意外，纳闷以前十几年都不能达产，怎么来了个新厂长突然就做到了呢。我点火的那个热烟炉也是这样。石膏板热烟炉是烧煤的，因当时煤炭紧张拿不到高热值煤指标，低热值煤又不大好烧，常常中途灭火。但说来奇怪，从我那次点火后，热烟炉真的没有熄灭过。另外厂里原来总出责任事故，我当厂长10年里，没有出过一起伤亡事故。其实，我哪有什么神功，事情能做好，从根本上得益于员工良好的心情和状态，得益于充分激发了员工的能动

性和积极性。员工心中的火点燃了，有了热情，有了责任心，企业的火自然会熊熊燃烧。

[1] 5S指管理（seiri）、整顿（seiton）、清扫（seiso）、清洁（seiketsu）、素养（shitsuke）。

观点27　企业是人，企业靠人，企业为人，企业爱人

在管理学中，有一定实践意义的是组织行为学，它研究的是一个组织在特定环境下的行为。著名的霍桑实验表明，人在特定环境下有不同的表现。北新的发展充分印证了霍桑实验的结论。古语说："水能载舟，亦能覆舟。"同样的员工，可能会使企业蒸蒸日上，也可能会使企业江河日下，关键在于能不能点燃员工心中的火。员工心中的火是企业发展的圣火。回想做厂长的10年间，我的主要工作就是围绕怎么"以人为中心"，怎么调动人的积极性，让大家真正以厂为家、爱岗敬业来开展的。

何谓"以人为中心"？到中国建材工作的这些年里，我在总结归纳北新实践和思考的基础上，把"以人为中心"进一步分解并升华为"企业是人，企业靠人，企业为人，企业爱人"。

·"企业是人"是指企业是人格化的、人性化的，被大家赋予了一定的性格和特征。说起联想，大家会想到柳传志；说起海尔，大家会想到张瑞敏；说起淘宝网，大家会想到马云。

·"企业靠人"是指企业的一切都是由人来完成的，要靠领导者的带领以及广大干部员工的努力和付出来发展，企业的所有成绩都来自大家的汗水。

·"企业为人"是指企业经营归根到底是为了人。我们办企业是为了服务三个群体：一是企业人，即我们的员工和他们的家属；二是投资人，即出资人和利益相关方；三是社会人，即我们要为社会提供更好的产品和服务，创造更多的价值。做企业的"三个信心"，即"没有比客户对企业有信心更重要的事，没有比员工对企业有信心更重要的事，没有比投资

者对企业有信心更重要的事”。做企业有了这“三个信心”，就能把握发展的正确方向，否则就会寸步难行。

·“企业爱人”是指企业要以仁爱之心待人。孔子讲“仁者爱人”“仁者安仁，知者利仁”，真正的仁者要有爱的真诚，真正的智者必须做事利仁。企业爱人，在企业之内，要发挥员工的积极性和创造性，关心和爱护员工；在企业之外，要积极履行社会责任，努力回馈社会，创造阳光财富，推动社会和谐发展。

人是企业最宝贵的财富。我常想，中国的文字真的是博大精深，企业的“企”字是“人”字下一个“止”字，就是说企业离开了人就停止运转、止步不前了。企业的财富、企业的进步都是由人来创造的。人是企业的主体，是推动企业前进的根本动力。坚持以人为中心，把实现人的幸福、人的价值作为企业发展的根本追求，这是我们任何时候都不能偏离的主线。

管理重在调动和发挥潜能

管理者每天要面对企业里形形色色的人，到底该怎样对他们进行管理呢？有的管理者把管理定位为控制和改变，这很不现实。因为人的本性是追求自由的，一味地控制会束缚人的思维和活力，这与管理的初衷背道而驰，同时人的性格和认知能力与他的成长环境、生活环境息息相关，可能在他很小的时候就形成了，要想改变是很难的。德鲁克讲：“管理的本质是激发人的善意和潜能。”管理不是操控人的工具，而是要让每一个人的优势都得到充分发挥，这才是企业提高效率和效益最重要的手段。

故事28　插队时的两则趣事

我是做工厂出身的，对工厂管理很熟悉，也很热衷。不过，我最早的管理实践是始于40多年前。1974年，我高中毕业后的第二年就跟随“上山下乡”的洪流，到河北农村插队。我开始不太会干农活，学了一阵子就干得有模有样，春节也在村子里度过。乡亲们很信任我，选我当了生产队长，我就每天早出晚归地带着社员们在地里劳动。那时有两件事给我留下了很深刻的印象。

一件事是摘棉花。当时女社员们边摘棉花边聊天，我怕影响工作效率，就跟她们说：“劳动的时候不要交头接耳。”大学毕业后有一次回到插队的村子，老人们见到我，还提到了这段笑话。其实，社员们把边摘棉花边说话当成一件快乐的事，但我当时认为这样肯定会影响工作效率，所以给社员提出了要求，现在想起来也觉得好笑。

另一件事是组建“诸葛亮小组”。生产队每天要种地搞生产，怎么能让工作更有效呢？我找来五位经验丰富的老农组成“诸葛亮小组”，天天到180亩大田去看哪块地需要浇水、哪块地需要锄草，我根据大家的意见，在小本上做好计划，再安排农活儿。按照这样的方法，我硬是把那个生产队长当得好好的。五位老农也非常乐意做生产队的千里眼和智囊团。

这两则故事算是我最初的管理萌芽，就是想办法提高生产效率。哪种方法更有效呢？比较一下，可能还是后一种做法好一些，就是尊重规律，发挥人的能动性，提高资源配置效率。做企业也是这样。人不是被动的、消极的管理对象，企业的一切应围绕着“人”，要充分调动和激发人的潜能，施展人的才华，实现人的价值，而不是去控制或刻意改变。

观点28　管理要学会“求同存异”

这些年来，我常被问到管理风格。曾有学员问我：“宋总，没见你时猜测你很严厉，可见了之后觉得你很温和，那做领导到底要温和还是严厉呢？”我说，举个例子，不一定恰当，但能说明问题。父亲有严父和慈父之别，严父会训斥人甚至打人，慈父很温和，从来不打孩子，就像朱自清《背影》里描写的父亲一样。企业领导也是这样，铁腕式管理、春风化雨式的管理都有做得好的，比管理风格更重要的是管理的出发点，即是否从“人”出发，激发和调动大家的积极性，能不能以责任和担当推动企业发展。

以前，我曾把管理目标定位于改变人，即树立正确的价值观，培养良好的素质和能力等。但是，我也常常为之苦恼。因为有的人虽然跟我工作了很长时间，但为人处世仍是当年的水平，正所谓“江山易改，本性难移”，我为此常感叹管理的苍白，充满挫败感。后来，随着年龄的增长，我逐渐明白：改变一个人的性格与思想确实很难。所以我们不必纠结于苦口婆心地去改变别人，也不必为改变不了别人而难过，应当回到德鲁克讲的，把管理定位于如何各取所长、各尽其才。

后来，我把管理的目标定为“改善和发挥”——不仅重视提高人的素质，更要重视发挥人的长处。现实中不同的人有不同的性格、不同的经历，再好的管理也只能做到“求同存异”。能做到用人所长，让大家认同企业的方向和文化，鼓励大家把聪明才智发挥出来就可以了，没有必要拘泥于每个人的性格特点。中国建材在全国各地有上千家企业，对于二级、三级企业的一把手，我非常了解他们的专长和能力，我所做的只是给他们讲清战略思路和文化理念，适时给他们鼓励和提醒，生产经营方

面的事从不干涉，让他们甩开膀子放手去干，大家越是做得起劲，能力越是发挥得好，这样企业就会越做越好。

当然，管理要发挥人的才能，不仅是个人的发挥，更是集体的发挥。讲管理课时，老师常用乐队做例子讲解管理的效能。如果每个人都能按照乐谱和演奏要求，各司其职，相互协作，把自己的专长完美地展现出来，这样的乐队一定是一流的。这就是西方管理学讲的，好的管理通过集体既能满足个人需求，又能实现组织目标。企业就像一支乐队，企业里每个人都要清楚自己的责任和目标，在各自岗位上发挥最大能量，进而形成配合默契、高效协作的组织。优秀的企业必定是一流的乐队，领导得当、个人发挥得好、组织协调得好，就能干出一番大事业。

小型涨落是进化过程

要做到“求同存异”是不容易的，因为人与人之间的差异是客观的。怎样看待和处理这些差异呢？比如员工涨工资，有的高，有的低，大家不满意怎么办？MBA课堂上老师的一句话让我茅塞顿开，这句话是：“小型涨落是进化过程。”涨落是个物理学名词，指的是矛盾和冲突。大矛盾、大冲突会伤害感情和破坏团结，但小矛盾、小冲突是客观的，甚至是有益的。这句话改变了我的管理思维，中国建材运用小型涨落原理推动组织进化，收到了很好的效果。

故事29 “脸”比“钱”重要

在中国建材重组的民营企业家中，有很多富甲一方的人物，他们都是千万富翁甚至亿万富翁。这些人进入中国建材后，不仅没有丝毫懈怠，甚至比以前更加积极、敬业，经常是“五加二”“白加黑”。为什么会这样呢？在我看来，这是因为人生来就是有进取心的，公司为这些民营企业家提供了一个更大的事业平台并给予一定的股权，他们自身的价值变大了，同时对标优化的管理方法，在企业内部形成了良性的竞争关系，让大家工作更有干劲了。

对标优化包括对外对标、对内优化，核心内容是以行业和内部优秀企业为标杆，以KPI为核心，定期对主要经济技术指标做对比、找差距，不断提升改进。

对外对标，是指在日常经营中选择与海螺水泥、拉法基等海内外优秀企业对标，定期对比同类数据，进行管理方面的学习。记得当年重组徐州海螺时，我请教时任海螺董事长郭文叁该怎么管好水泥企业，他说关键是做好两件事：一件是管理好中控室的操作员，每个月工厂内部对标，进行末位淘汰；另一件是工厂之间横向对比，吨煤耗、吨电耗、吨油耗、吨球耗、吨耐火砖耗、吨修理费等各项成本指标要持续对标。这些做法后来引入中国建材，通过对照关键指标，找差距，定措施，抓落实，我们的成本、消耗、管理费用、销售费用等不断下降，各项经营指标持续优化。

对内优化，是指在内部成员企业之间开展对标，逐步优化业务指标。就像袁隆平选种一样，从大量的稻子中选一个好的稻种，集团也会在众多企业中优中选优，不断发现并推广优秀的管理经验与方法，迅速

在同类企业内推广复制，从而实现整个系统的不断改善、不断优化。当众多管理方法放在一起时，你会发现谁更优秀，这就是集团的优势。现在，集团内从总部到业务板块再到区域公司，开的大多是对标会，年初制定KPI，月月对标、按季滚动、逐步优化。每次开会，各单位负责人都得先报KPI，数字硬碰硬，做得好不好大家一目了然。有了这个办法，各级管理者都对自己公司的指标了然于胸，大家你追我赶，唯恐落后。

在对标优化机制的带动下，伯乐相马变成了赛场赛马。在集团外部，哪家企业有好的经营管理方法，我们就主动交流学习；在集团内部，哪家企业有节支降耗的好做法，其他成员企业就会快速借鉴并复制，哪家企业做得不好，就会成为“帮扶对象”。互相参照之下，既是一种激励，又是一种鞭策，大家你追我赶，互相学习借鉴，形成比学赶帮超、先进带后进的良好氛围。所以，有民企负责人感慨道：在中国建材干活，“脸”比“钱”更重要。

观点29　小冲突小矛盾未必是坏事

经过实践，我明白了一个道理：做企业不可避免地存在矛盾与冲突。对于那些必要的小矛盾小冲突，我们如能理性客观看待，合理地运用方法加以解决，进行正确的引导，它们就能促进团队进化，起到建设性的作用。这就是西方人讲的冲突管理，处理冲突的最好方式，不是控制、妥协、退让、牺牲，而是在认同双方利益的基础上，实现利益的整合。

所以，企业内部管理还是得用一些考核和激励的手段，开展些“小型涨落”性质的内部竞争，才能更加有效地推动企业的发展。有了这些情感的刺激和心灵的撞击，人才能前进，如一潭死水的团队只会退化。例如，在用人方面，企业应引入一定的竞争机制，但不能制造矛盾，要用有效的机制去约束人、激励人。用人的标准是在某岗位上有所创新，而不是维持日常不犯大错就能保住职务。企业每年都应对干部任职资格和经营业绩进行考评，根据考评结果，能者上、庸者下，让人人具有上进心。再如，开会讨论有时会出现意见不一致的地方，对于立场、意见不一样的人，我们应心生欢喜，看法多一些、意见多一些总是好的。如果我们因为别人有不同意见就冷落或是排斥对方，难免会堵塞言路，不利于得出正确的结论。

需要注意的是，考评和激励手段是工具而非目的。早年间，我曾去英国进行企业人力资源管理培训，学习过360度考评。这种考评方法是上下级之间互提意见，之后充分讨论，达成共识，最终目的是提高员工的能力和水平，促进组织和员工共同发展，而不是对员工进行晋升、奖励或绩效考核等。但我们的企业经常把考评与晋升、涨工资等联系起

来，使它变成单纯的奖惩制度，这种功利化的做法不利于企业的长期发展。就像德鲁克讲的那样，管理绝不是“胡萝卜＋大棒”，胡萝卜是利诱，大棒是威胁，它们分别利用了人性的贪婪和恐惧，无论哪一种都与“激发人的善意和潜能”这一管理初衷背道而驰。

企业要靠规范的制度约束行为

在企业管理中，制度是底线，之上才是管理的艺术。孔子讲："克己复礼为仁。一日克己复礼，天下归仁焉。"这里说的"礼"，就是今天讲的制度。做企业要以人为中心，但制度又是基本前提。没有规矩不成方圆。企业要用规范的制度约束行为，让员工在一定的框框内说话行事。如果没有相应的约束机制，缺乏标准化、流程化、规范化的东西，企业就会乱套，人本管理也就成了一句空话。

故事30　新官上任三把火

做企业要用好制度，不能失控，这个道理我20多年前就深有体会。我刚当厂长时，北新职工纪律散漫，我行我素，每天早上总有不少职工上班迟到，上班时间也有职工外出买菜。上任不久，厂里人劳处给了我一份关于劳动纪律的处罚条款，但我没有签字。我说先等等，员工迟到也不能怪大家，国企是从大锅饭走来的，不少人觉得工作干多干少一样，松松垮垮惯了，不能一上来就处罚，得给大家一个过程，只要改了就行。处罚不是目的，而是管理的一种方法。

1993年春节上班后的第一天，我和人劳处处长一起站在工厂大门口数迟到人数，居然有280多人。之后，我就每天早晨站在门口，6天后迟到人数减至零。我说，可以贴告示发通知了，以后严格遵照制度来，不许迟到，只要迟到就罚工资，从我自己做起。这个办法合情合理，大家都一致遵守。后来，厂里基本没有迟到早退现象，也没因此罚过职工，我自己则是每天早到一个小时，下班晚走一个小时，十年如一日。

不仅是迟到问题，当时北新工人情绪比较浮躁，普遍对领导有抵触情绪，一些分厂的厂长总得哄着大家干活。一些工人长期不上班、不请假，在外面干私活，还有的殴打分厂领导。我认为，职工的这些毛病必须改掉。家有家规，了解清楚事实后，厂里开会决定开除这10名员工，每周除名一个。那时，除名职工也不容易，有个在外边开出租车的职工来找我，坐在我的办公室里不走，说我都不认识他就把他除名了。我对他说了两点，一是出去开出租车自谋职业多挣钱，这种情况我理解；二是如果全厂2000名职工都这样做，不除名是否行得通。最后，他站起来走了。那个打分厂厂长的职工后来托了好多人找我说情，我还是坚持了

厂里的决定。大家说，这么多年没见宋总和员工红过脸，怎么会这么坚决地开除人呢？我认为，包容不等于纵容，不正确的行为必须坚决纠正，这是原则问题。

在对违纪职工进行处罚的同时，我们也对贡献大的职工进行奖励。记得有一位干部多年在外施工，成绩突出，厂里奖了他5000元。当时大家工资都不高，5000元是笔大钱。消息一传出，厂里炸了锅，很多人觉得为什么奖励那么多啊，他干得好，我干得也不差啊。我说，我们就是要奖勤罚懒，奖得一些人眼红，罚得一些人心惊肉跳。这些事在员工心灵深处引起了震撼，过去那种懒散、消极、大锅饭的工作状态慢慢不见了，大家的劳动积极性前所未有地提高了。

观点30　用制度来“治未病”

管理需要人性化，一方面要尊重人、关心人、激励人，提高大家的积极性，另一方面也要引导人、教育人、约束人，做到严格管理、赏罚分明。提到人本管理，大家总会想到那种春风化雨式的管理，其实任何管理都必须以约束机制为内容和基础，以人为中心和对人有约束不仅不矛盾，而且相辅相成、刚柔并济。

在约束机制里，最重要的就是制度保证、规范实施，让人的行为有所遵循，使人知道应当做什么、不应当做什么、怎样做是对的、怎样做是错的。制度是“防火墙”，是“灭火器”。一个企业如果在制度建设上出了问题，一定会险象丛生，甚至轰然倒塌。这在逻辑上是什么道理呢？

·企业人员多了，点位多了，面大了，幅度宽了，就必须有统一的标准和共同的约束。

·做任何事都是个过程，有了制度大家才知道每一刻怎么做，没有制度过程就会走样。

所以，企业越大就越需要健全组织及各项制度，按制度和流程运作。这样不仅能提高效率，还能减少随意性和盲目性，降低风险。

事实上，任何风险的防范和应对都有赖于制度建设。企业规模大了，层级多了，风险有时会防不胜防，只靠口头提醒或简单的惩罚还不够，关键要靠内部制度的规范和约束，用制度来发现风险、防范风险、化解风险，将风险预设在安全可控的范围之内。就像中医里的那句老话，“上医治未病，中医治欲病，下医治已病。”说的是，最厉害的医生不是擅长治病，而是能预防疾病发生。企业里，这个“治未病”的良药就

是制度。

在制度规范之外，思想文化的规范也非常重要。企业要有一套先进的文化体系，要让员工鲜明地知道企业的发展思路，明确企业成长跟自己的关系，在企业中得到自豪感和幸福感。精心打造的优秀、统一的文化是一种激励人心的无形力量，能让人义无反顾地向着高远的理想迈进。如果文化导向、员工思想出现偏差，企业就会出大事。制度是有形的，文化是无形的，制度和文化应相互结合，转化为人的主动遵守和自觉行为。所以，我提出企业要“用优秀的文化指引心灵，用规范的制度约束行为”，缺一不可。

迷思七　管理和经营：正确地做事，还是做正确的事

管理和经营是两个不同的概念。经营是面对企业外部经营环境中的不确定，选择技术路线、市场策略、价格策略、商业模式等，目标是盈利。而管理则是面对企业内部具体的人、机、物、料，更多的是方法和制度，目标是提高效率。经营者的使命是赚钱，而管理者的使命主要是降低成本。从某种意义上说，管理是经营活动的一个子项，重点在于解决成本问题，成本降低会增加利润，但如果经营出现失误，即使管理能做到零成本，企业也不见得会盈利。

搞管理靠工法

在企业管理里，我受日式管理影响较深。日本企业管理有两个特点：一是对标管理，二是管理工法。所谓对标，即谁做得好就向谁学习，工业学大庆，农业学大寨，就是对标。所谓工法，指的是把管理方法格式化推广的一种方法，如5S管理、适时生产[1]（just-in-time，JIT）、全面质量管理（TQC）等。工法不是系统地讲一套理论，而是针对一个点位、一个事件，推出一些宜操作、宜拷贝的实战方法。

[1] 适时生产是保持物流和信息流在生产中的同步，以恰当数量的物料，在恰当的时候进入恰当的地方，生产出恰当质量的产品。这种方法可以减少库存，缩短工时，降低成本，提高生产效率。

故事31　中国建材的武功秘籍

借鉴日本企业管理工法的概念，中国建材多年来在实践过程中，经过认真归纳和总结，形成了“八大工法”“六星企业”“增节降工作法”等一整套管理的“武功秘籍”。这些工法都不是多么高深的理论，最大的特点就是实践性，是那种“治大病的小药”，对提升集团整体管理水平起到了非常重要的作用。

“八大工法”是中国建材在联合重组中总结出的八种管理方法，包括五集中、KPI管理、零库存、对标优化、辅导员制、价本利、核心利润区和市场竞合。

·五集中是指市场营销集中、采购集中、财务集中、投资决策集中、技术集中。这主要是针对重组企业过去各自为战，采购、销售、融资成本都很高，技术资源不全面，管理基础参差不齐，还存在着市场交叉、内部竞争等隐患，我们对症下药，将重组进入的企业聚合为一个整体，解决组织的负外部性，实现规模效益、协同效益。

·KPI管理是把关键指标数字化，用数字说话。

·零库存，是将原燃材料、备品备件、产成品库存降至最低，并加快周转速度，从而减少资金占用、避免资源浪费、降低生产成本。

·对标优化是对外对标、对内优化，不断改进提高。

·辅导员制。我有一次坐飞机读到《哈佛商业评论》上的一篇文章，文中介绍丰田汽车在全世界造的车质量都是一样的，因为它在全球有3000名辅导员。比如当年在天津做丰田车时，公司就派来300个辅导

员，和中国工人一起干，手把手教会了再走。受此启发，中国建材通过派驻辅导员，将集团先进的技术工艺、管理理念和企业文化准确快速地复制到重组企业中。这就像学开车，辅导员相当于副驾驶座上的教练，手把手教你怎么做。

·价本利不同于我们常说的“薄利多销”，而是围绕“稳价”、以销定产、降本增效，维护区域市场供需平衡。

·核心利润区是细分市场，针对某一区域提高产业集中度，增强在区域市场上的话语权。

·市场竞合就是在市场中既竞争又合作。

“六星企业”，就是好企业的六个标准：业绩良好，管理精细，环保一流，品牌知名，党建先进，安全稳定。下面，分别以业绩良好和管理精细为例。我做过多年上市公司董事长，深知业绩良好对企业来讲是第一位的，作为企业领导人要千方百计做好业绩。管理精细也是好企业的重要标志，做企业时间长了，只要到企业里转一遭，大体上就知道这个企业管理水平如何。企业员工的表情就是一面镜子：管理好的企业，员工的表情一般是幸福和友好的；而管理差的企业，员工的表情往往比较木然。另外，现场管理也透射出企业管理的好坏，现场干干净净，产品码放整齐，这样的企业一般都不会差。

“增节降工作法”，就是增加收入、节约支出、降低消耗。基本做法是，将当期成本与上年同期进行比较，通过管理、技术等各种创新手段，实现增收、节支、降耗，并计算出金额，进行考核兑现的一种精细化管理方法。这套方法始于1998年的亚洲金融风暴，经过十多年的积累和沉淀，不断提炼优化，成为精细管理的特色工具和市场竞争的撒手锏。

中国建材这套管理的“武功秘籍”在全集团普及推广，极大地提高了公司的核心竞争力和整体管理素质。我们把这些工法的操作要点和典型的案例故事集结成册，供内部学习交流，而且年年更新，保持了不断总结固化、不断推陈出新的状态，这也成为集团内部对标优化的重要方法。不少外单位的人听说这套书也很感兴趣，有的竟托人跑来要书学习。

观点31　把好的经验做法归纳成可供复制的工法

我做企业40年，国内外企业看过不少，企业管理的书也读过不少，我一直在反复思考企业管理的问题。我觉得，管理其实并不复杂，也不高深，就是把平时认可的那些尝试，归纳成一些方法。搞管理要靠工法。工法的意义是什么？一是让管理有了抓手，有法可循；二是让管理变成一种乐趣。管理靠人，企业要想把管理真正做好，就得让干部们对管理产生浓厚的兴趣，把近似枯燥的管理变成一场场喜闻乐见的活动，把那些优秀的管理经验提炼成简单易行的工法，让大家对这些管理工法耳熟能详，并从管理工法的拷贝中取得成效，在管理活动中找到乐趣和成就感。

就拿辅导员制来说，中国建材的辅导员是从标杆企业里选出来的，每个小组一般有五人，分别负责工艺、控制室（主控室）、采购、市场、现场装备管理等事务。辅导员并没有高额报酬，每月只多发几百元的象征性津贴，但大家热情非常高，因为做辅导员让大家充满了荣誉感、成就感。很多工人原本可能要在车间干一辈子，但做了辅导员之后，可以跨越大半个中国，到另一个工厂传道授业、获得尊重，这是一种自我价值的实现。在企业管理中，收入待遇固然重要，但能创造兴趣更重要，要让大家活学管理、乐在其中，而不是成为额外负担。辅导员制效果非常明显，起到了“点石成金”的作用。比如在重组泰山水泥的过程中，我们派驻辅导员不到半年，企业就实现了从上半年亏损6000余万元到下半年盈利7000余万元的巨变。

管理不复杂也不神秘，往深了讲可以写好多本书，简单说就是把好的经验做法归纳成可供复制的工法，并且长期用好。我崇尚大道至简。

中国建材的管理信条不多，如果一定要写在纸上可能不超过两页纸，关键在于长期实践。这就像是拧螺丝一样，螺丝要一点点拧，最后才能拧紧。记得20多年前，国家经委就在全国推广“管理十八法”，TQC、看板管理、量本利分析等都在其中，可惜不少企业做一阵子就放弃了。而在日本，很多企业至今还在坚持这些传统工法。

做企业是一门实践性很强的工作。我不大迷信管理理论，对一线的工人、作业人员来说，这些理论很难学习运用。相比之下，大家对来之于实践、用之于实践的大量工法很感兴趣。美国教育家约翰·杜威先生说，“一克实践远比一吨理论更加重要。”我认同这个观点。我常想，企业管理没有秘诀，如果一定要说秘诀，那就只能是持之以恒地做下去——只要扎扎实实、一板一眼地做好那些最基本的工作，把我们熟知的管理信条真正付诸长期实践就可以了——正是那些看上去繁杂琐碎的管理制度、朴实无华的管理方法、一丝不苟的监督落实，成就了企业的基业长青。

质量和信誉是永远的追求

1979年，我大学毕业后的第一份工作就是在北新的生产车间做质量管理工作。那时我只有20岁出头，为了更好更快地开展工作，就在当时北京一家外文书店买了不少专业书，学习了“鱼骨图（因果图）法”等先进的质量控制方法。之后40年里，尽管工作岗位不断变化，但质量工作始终是我关注的重点。当然，质量管理不是狭义上的产品的质量，还有服务的质量等，以及各环节各要素的质量。

故事32　一张自罚告示

在企业经营中，我们常讲质量是生命，但具体做起来往往并没有把质量当成生命来看待。1994年，北新与韩国一家公司签约出口一批价值5000美元的岩棉吸音板。谁知没过多久，这家韩国公司因在一箱产品上发现了一只脚印而向北新投诉。收到对方来函后，我迅速召开经理办公会议，做出了向货主道歉、赔偿、退换产品的决定，还亲手写了一份通报，对责任人进行罚款：罚我自己500元，罚分管生产的副厂长300元，罚分厂厂长200元。有人认为我小题大做，我却说：这个脚印看似踩在产品上，实际是踩在我们龙牌产品的金字招牌上。如果今天把一笔小买卖小事化，那明天就会出现更大的纰漏。这件事在厂里引起轰动，让全体干部和职工都受到了教育。这件事后，我提出“质量和信誉是我们永远的追求”。

围绕质量管理，厂里开展了“TQC活动”，车间班组都成立了“TQC小组”，这些活动对工厂质量意识的增强和质量管理水平的提升起到了基础作用。那时，ISO9000质量管理体系认证工作在我国刚开始兴起，当时并没有强制推行，只有一些管理超前的公司在采用。北京新型建材总厂聘请了一家法国公司进行质量管理体系认证，那还是企业自我施压的。我担心认证工作流于形式，因此提出要做就真做，严格按照ISO9000标准建立国际一流的质量管理体系，接受最为严格的认证。我在工厂工作那么多年，只有这件事不是上级安排的检查，而是企业“自找”的检查。工厂围绕质量管理体系建设做了大量的系统性工作，从厂长到每位职工都有相应的质量责任，那次认证活动让企业的质量工作上了一个大台阶。

北新是我国建材行业最早引入质量管理体系的企业之一。尽管我离开北新很多年了，但我当年提倡的“质量一贯的好，服务一贯的好”的原则得到了很好的执行。今天，北新的“龙牌”纸面石膏板因为品牌过硬，价格比普通品牌高出20%，成为在规模、质量、技术、品牌、效益等方面全面超越外资世界500强同行的中国自主品牌。奥运场馆、世博会、北京世贸、上海金融中心、G20峰会等项目都采用了“龙牌”石膏板。2019年8月28日，北新建材继荣获中国工业领域最高奖——中国工业大奖之后，又获评中国质量管理领域最高荣誉“全国质量奖”。我也因一贯重视质量和品牌建设，获评“全面质量管理推进40周年卓越企业家”。巧合的是，那天也是北新成立40周年的纪念日，这一幕也算是企业成长的历史见证吧。

观点32　树立正确的质量观

质量是企业核心竞争力的集中体现，反映一个国家的综合实力，也反映一个民族的整体素质。怎样看待质量，如何提高质量，关乎国家发展，关乎企业命运。改革开放以来，从成立质量管理协会到全面推行TQC，从引入ISO9000、ISO14000、ISO18000等质量管理体系到引入卓越绩效模式，中国企业的质量管理水平取得了长足进步，但对比世界先进水平仍有一定差距。我们要坚持正确的质量观，树立质量第一的强烈意识，持之以恒地把质量工作做好。

质量是兴国之道、强国之策。世界上很多国家制造业的兴盛都源于质量的崛起，德国、日本、韩国等莫不是如此。以日本为例，日本产品几十年前口碑非常差，在欧美国家被嗤之以鼻，后来日本人在美国质量管理学家戴明先生和日本质量管理学家石川馨先生的帮助下，卧薪尝胆，做出了世界一流的产品。索尼（SONY）公司创始人盛田昭夫还专门写了一本书《日本制造》（Made in Japan）。中国制造原来被视为低档货，我30多年前第一次去美国时，发现很多中国产品在超市里上不了架，被堆在地上的大筐里售卖。而现在，中国制造的产品摆上了全世界超市的货架。

实现国家富强、民族振兴，质量是基石，是保障。在我国改革开放初期，我们曾出现重视成本、忽视质量的情况，后来通过推进全面质量管理，推动了中国制造的发展。党的十八大以来，党和国家把质量提到了更加重要的战略高度，“实施质量强国战略”列入国家“十三五”规划纲要，“建设质量强国”也写入了政府工作报告。我坚信，质量立国、质量强国、质量兴国，全面提高产品和服务质量将成为中国走向制造强国的

坚实基础，成为中华民族在世界民族之林崛起和腾飞的有力支撑。

对企业来讲，质量是生命。企业靠什么生存？就是质量。张瑞敏砸冰箱的故事，掀起了海尔的质量革命。北新的产品能做到全球第一，是因为当年大脚印事件后的反思。中国建材这家企业也非常重视质量，我们不仅有世界第一的业务规模，更有全球领先的制造水平。但即使这样，我们仍在不断努力。记得有一年，我去青岛的四方车辆厂，当时赵小刚还在中国南车[1]做一把手，我对他说，日本川崎的工厂我去看过，你的工厂已经不输他们了。赵小刚却说，形似而神不似，我们现在停留在“要我做”，日本的企业是“我要做”，这就是区别。我很认同这一点。中国企业要跻身世界一流，还需要自上而下触及灵魂的深刻变革。“虚心使人进步，骄傲使人落后。”我们的产品即使今天打遍全球，也还要看到别人的长处。

质量是企业家基本的人生态度。我们做企业、做产品、做服务，从根本上讲做的是质量。质量是有成本的，而我主张在质量上要有过剩成本，即把产品做得更好些。在工厂里，个别技术人员搞负公差，我坚决制止。我在生产线上做过质量控制，知道只有公差，从来没有什么负公差，搞负公差是想靠偷工减料降低成本。我们的任务是尽量减少公差，使产品尺寸、容重更加精准。俗话说，“一分钱一分货”，我们的产品可以贵一些，但必须保质保量。

做好质量工作，一靠制度，二靠方法，三靠工匠精神。企业里应设置负责质量管理的组织和专人专岗，在企业内部普及先进的质量管理方法。质量管理光靠严格不行，还要有一套方法，要开展全员参与和全过程质量管理，让每个节点的质量都得到准确把关。另外，还要弘扬工匠精神。中国企业坐拥14亿人的国内市场，同时又有国外的大市场，这样的条件得天独厚。我们要把产品做精做好，不能“萝卜快了不洗泥”。

在做好质量的基础上，企业要实现从质量到品牌的转变。品牌和质量有着千丝万缕的联系。质量是品牌的核心内容，没有过硬的质量就没有响当当的品牌。但品牌又不全是质量，品牌是在质量的基础之上加上设计、文化、营销理念等形成的价值综合体。衡量质量最后还得回到品牌上，质量做不好就会砸牌子；质量一贯好，再加上品牌宣传，就能出现很多国际品牌。我们要认真研究瑞士等国家的品牌经验，以质量为根基，培育优秀品牌。品牌战略既是企业战略又是国家战略，要整体设计、协调联动，塑造热爱、使用、维护、宣传国产品牌的风气，提高全球市场对中国企业和产品品牌的认知度。

当前，我国正着力推动中国制造向中国创造转变、中国速度向中国质量转变、中国产品向中国品牌转变。宏观的转变需要微观的托底，企业要以质量创新助力“三个转变”。质量是做企业的出发点，也是对企业里所有工作成果的综合检验。质量工作是千里之行，我们唯一能做的就是努力，努力，再努力。

[1]　中国南车，中国南车集团公司的简称，前身是中国南方机车车辆工业集团公司，2015年3月和中国北车合并，成立中国中车集团有限公司。

从管理到经营

管理是做企业的基本功。从工业革命开始，企业的核心就是提高劳动生产率，由此开启了管理时代。但面对今天快速发展的新技术革命和需求变化，如果只依赖管理，企业很可能会停滞不前，甚至倒闭。因为在这个时代，大量的技术和经验嵌入智能化机器，作业员工的数量大大减少，传统管理的效能在减弱。企业的主要矛盾已不再是管理问题，而是经营问题，即如何在不确定环境下做出选择，实现盈利。从管理到经营，是今天企业和企业一把手必须要转的弯子。

故事33　鲁南水泥厂里的思想撞击

我刚到中国建材时，发现很多企业的员工着装、办公环境、厂区卫生等都非常整洁，但对业绩却不够重视。2003年非典刚结束，我就去中国建材所属鲁南水泥厂考察。鲁南水泥人才济济，培养出了一大批新型干法水泥人才，是中国建材在水泥业务领域出管理、出人才的摇篮。当时，厂里有两条日产2000吨的新型干法水泥生产线，是国内比较先进的大型水泥厂。

鲁南水泥厂现场管理得不错，干部们也很有心气，大家对我的到来非常期待，但没想到大家却在经营理念上发生了撞击。在会议室汇报时，大家讲了不少企业发展、企业文化和省里领导表扬“全省学鲁南”的话，却闭口不谈效益指标。我是从北新建材做了五年上市公司董事长过来的，习惯一上来先问效益情况。我得知企业并不赚钱后对他们说，全省学鲁南，鲁南不赚钱，学什么，怎么学？我说，做企业应该效益优先，你们不要把我当成领导，而要当成股东。如果把我当成领导，热情接待就可以了；但如果把我当成股东，就要把效益讲清楚。

这让我想起刚到中国建材工作时的情景。那时已是2002年3月份了，集团要开工作年会，却不知道2001年的经营数字。后来办公室人员只能给所属企业挨个打电话要数字。当时集团的干部们也没有数字概念，一问就是大概齐，讲宏观，讲形势。这些事情让我觉得不可思议。在北新工作时，我每天都在想经营上的问题，上个月盈利多少，这个月赚了多少。这是企业的核心，可是很多做企业的人没有这个概念。有一次，一位上市公司老总问我：“宋总，你说北新建材一直赚钱，怎么做到的呢？”我说，“那你说该怎么办。”他说，“我们上市后很少赚钱。”其

实，当时很多国有上市公司都是这样，没有把盈利意识建立起来。

这些事在我脑海中反复回荡，我觉得这是根子上的事，必须想办法解决，不然企业的一切都是空谈。2003年春节，我就在想干部们为什么没有绩效观，为什么没有数字概念，该怎么办，等等。因为转过年来，集团就要开年度工作会议，所以春节期间我就自己写了年会讲话稿。春节过后，集团在上海会议中心开年会，我讲话的核心就是企业要创造价值，把盈利作为首要目标。经过长期熏陶和训练，中国建材逐步形成了多赚钱为荣、不赚钱为耻的文化，绩效观深入人心，涌现出一批管理优秀、业绩优异的“明星企业”，而当年的鲁南水泥厂也早已成为效益标杆企业。

观点33　经营之道就是赚钱之道

很多企业领导者常把经营与管理混为一谈，认为只要抓好管理就万事大吉了，这是非常错误的。2018年，我写了篇文章叫《从管理到经营》，谈的就是这个问题。经营和管理其实很难分开，经营里有管理，管理里蕴含着经营，但两者又有区别。管理面对的主要是人、机、物、料之间的关系，是看得见、摸得着的。经营是在不确定性中研判和选择技术路线、市场策略、价格策略、商业模式等。两者的侧重点和目的不同。

管理学家法约尔将企业的全部活动分为技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动、管理活动这六种，并提出计划、组织、指挥、协调、控制作为企业行政管理的主要内容。泰勒提出例外原则，指出企业的高级管理人员把一般的日常事务授权给下级管理人员去处理，而自己只保留对例外事项（即重要事项）的决策和监督权。虽然他们已经意识到超出管理的技术、投资决策等经营问题，但在早期工业阶段，大都是卖方市场，技术相对低下、员工人数众多，在那种情况下，管理就是主要矛盾，只要能提高劳动效率、降低成本、保证质量，企业就可以生存和发展。而随着技术提升、竞争加剧，企业的不确定性越来越高，今天做企业，不仅需要好的管理，更需要好的经营。

世界上管理杰出的企业因为一个经营失误就轰然倒下，这样的例子屡见不鲜。大家熟知的摩托罗拉就是这样，著名的“六西格玛管理”就是它创造的，但当年它投资铱星电话的一个经营失误就使它一蹶不振。诺基亚公司倒闭时，诺基亚总裁说了一段引人深思的话，“好像我们什么也没做错，但我们倒闭了。”他说的什么也没做错是指诺基亚一直按照管理

原则正确地做事，但并没有适应平板手机这场变化，没有了解手机用户的新需求，所以面对苹果平板手机只能轰然倒下。

由此可见，管理是正确地做事，主要目的是提高效率；而经营是做正确的事，主要目的是提高效益。现在对企业的一把手来讲，最重要的不再是管理，而是要把管理授权给别人去做，自己花更多的时间、精力去面对不确定性。我经常跟大家讲，管理是眼睛向内，经营是眼睛向外，企业一把手，既不是当官的，也不是传统的管理者，应该首先是个经营者，核心能力是经营能力。经营之道就是赚钱之道。赚到钱的不见得都是好的经营者，但赚不到钱的一定不是好的经营者。企业是经济组织，是营利组织，不会赚钱的人不能做一把手。一把手要坐镇经营，自己先做正确的事，再让大家正确地做事。如果自己要做的事情选择错了，即使大家做得再正确也没用。

强调从管理到经营，不是说管理不重要，而是经营更重要。在改革开放40多年后的今天，我国企业管理水平普遍提高，如果还有哪个工厂跑冒滴漏、脏乱差，就是不具备基本能力，就好比研究生不会四则运算一样。回想以前我当厂长那会儿，企业开会大多数是管理内容，大修理、质量控制、现场管理等，而现在开月度经营会主要围绕市场、价格、创新商业模式等经营问题，每次会都是EMBA的高级课程。正是因为这样，经过多年训练打磨，中国建材培养出一大批经营者。

在中国建材，各业务板块的一把手，80%的工作是经营内容，20%的工作是管理内容。因为中国建材是一家成熟企业，管理的基本功该有的都有了，大量的管理工作下移，而企业高层可专注于经营工作。在中国建材，我要求工厂管理必须出色，无论是水泥厂、玻璃厂，还是石膏板厂，都要管理得井井有条；同时，管理工作要交给主管生产的企业负责人，而一把手要把工作重心从繁杂的日常管理工作转向核心经营工

作，身份也由管理者转变为经营者。我不提倡企业一把手一天到晚泡在车间里，一把手要时刻关注外界最新变化，把经营做好，让企业赚到钱。

从管理到经营，在教学上我也有一些看法。我是三届全国工商管理专业学位研究生（MBA）教育指导委员会的委员，在北京大学、中国政法大学等高校也给EMBA、MBA上课。商学院主要讲的是管理内容，因为近百年的企业重点工作就是管理工作，而且管理工作也容易归纳，便于教学。但在今天这样的创新创业时代，学员希望学到赚钱的本领，如果不教这些东西就会文不对题。马云说商学院教不出企业家，张瑞敏认为越学越不行，关键就在这里。现在不少商学院开始设置启发和研讨课，增聘成功企业家做实践教授，这是个进步。我进一步建议课程设计上多一些经营的内容，开放思维，帮助学员提高学习和应变能力，增强选择判断的能力和整合资源的能力等。

开展三精管理

进入做强做优、高质量发展新阶段后，企业要如何进行管理呢？如何应对“后高速成长”时代的管理挑战？在归纳总结以往经验的基础上，我把经营与管理理念融合在一起思考，提出并推行组织精健化、管理精细化、经营精益化的“三精管理”，旨在构建精干高效的组织体系、成本领先的生产管理体系和效益优先的经营管理体系，让企业实现从数量到质量、从速度到效益的转变。

故事34 让大象也能跳舞

中国建材曾是个资不抵债、年收入只有20亿元的草根央企，这些年靠资本运营和联合重组发展壮大起来，但也积累了企业户数和层级过多等问题。近年来，我们围绕“三精管理”做了大量工作。

1.组织精健化，聚焦减机构、减层级、减冗员。在减机构上，两材重组后，总部部门由27个减为12个，人员由275名减为150名，二级企业由33个减为10个，各级企业严格定岗定编，同一层级上的机构尽量合并。在减层级上，以“准四级”为限，除股份公司因下设南方水泥等特大型企业可宽限至四级外，其他所有子企业均以三级为限。2018年，我们提前一年圆满完成国资委下达的三年压减总目标，累计减少法人444户，压减比例达20%。在减冗员上，集团总部以下采取“五三三”定员，即业务平台公司定编50人，区域运营中心定编30人，日产5000吨水泥熟料生产线定编300人并进一步精简精干，智能工厂已做到50人。

2.管理精细化，聚焦降成本、提质量、增品种。降成本方面，全面落实成本费用节约计划，深入实施八大工法、六星企业、增节降工作法等特色管理组合拳，持续降本增效，干毛巾也要拧出三滴水。以中国建材所属中国巨石为例，过去十几年间产业规模从几十万吨提高到120万吨，但员工人数从1.2万人降至8000人，年节约成本超过2亿元。提质量方面，把质量作为企业的生命线，把产品质量、服务质量、过程质量等做到最好，不断追求卓越。增品种方面，精耕细作，沿着产业链延伸，不断开发新品种，提高产品附加值。以水泥为例，中国建材开发了道路、油井、核电、水工等近70种特种水泥，满足了国防、石油、水电、冶金、化工、建筑、机械、交通等行业工程建设需要，还推出用清水混

凝土做的厂房设施和水泥产品，让水泥成为美观时尚的艺术品。这就是我常说的，我们不仅要磨面粉，还要做包子、馒头、花卷，增加附加值。

3.经营精益化，聚焦价本利、零库存、集采集销。中国建材要求企业负责人牢牢树立“从管理到经营”的理念，在做好管理工作的基础上，着重研究市场、价格、环境等层面的问题，深入基层，聚焦一线，提升各项效益指标。所谓基层，一个是工厂，一个是市场。抓工厂，就是做好生产管理，以“零库存”为目标优化供应链整合，推进集采集销等集中管理措施；抓市场，就是精耕细作区域市场和产品市场，开展市场竞合，践行“价本利”理念，提高市场话语权。比如在集采集销方面，南方水泥有100多家工厂，不能每家工厂都分别采购煤炭、单独卖水泥，只有依法合规地集中采购、集中销售，才能控制成本、提高效益。

“三精管理”提出后，中国建材各企业结合自身实践创造性运用，管理创新蔚然成风，涌现出许多好的经验做法，集团专门召开内部研讨交流会。我希望，中国建材通过持续深入“三精管理”，不断提高组织竞争力、成本竞争力、可持续盈利能力，做到既有体量又有质量、既有速度又有效益，实现高质量发展和世界一流的目标。借用郭士纳[1]的一句话说就是：谁说大象不能跳舞？

[1] 路易斯·郭士纳（Louis Gerstner），IBM公司前总裁，曾出版自传《谁说大象不能跳舞？》一书。

观点34　管理的核心是精简和瘦身

“三精管理”的核心是精减，为什么要精减？因为企业成长是有规律的，就像一棵树，需要修枝剪叶才能长得高、长得壮、长得健康，只追求规模是不可持续的，而且企业也不可能总在变大。英国物理学家杰弗里·韦斯特的《规模》一书就探讨了这个问题。书中主要观点是，企业和生物一样都不会一直保持线性增长。百年老店的概率只有0.0045%，全世界有1亿家企业，能生存100年的不过4500家。以美国为例，今天美国上市公司的半衰期只有10.5年，也就是说美国有一半上市公司存活期只有10年左右。这些退出企业的消亡方式不见得都是破产倒闭，大多数是被收购兼并了。而据麦肯锡研究，1958年在标准普尔上的500强最长可达61年，而今日只有18年；1955年在《财富》500强榜单上的企业到2014也只留下了61家。

这些分析着实让人震惊，因为一直以来我们都将让企业永续发展作为目标，但韦斯特的统计数据和亚线性分析却让我们警觉要客观面对忠告。企业终有生存极限，企业的衰落看起来源自一些过失，实际上和人一样，经历了美好的少年、青年时代也会步入老年。10年前，我们很难预料像诺基亚和摩托罗拉这样的公司会黯然倒下，也很难想象像GE这样的巨头有一天不得不苟延残喘。华为享誉全球，令国人为之骄傲，但它的领袖任正非也坚持认为华为总有一天要倒下。我认为，这并不是任正非的谦虚，也不是一种未雨绸缪的警觉，而是他对企业有生有死的洞悉。

企业和人一样在一天天变老，我在国药做董事长时曾对大家说，我们制药的方向是让人长生不老、返老还童，大家都笑了，没人会相信有

这样的药。人的理性目标，是希望能在有生之时活出质量，能健健康康地走向百年，安然面对死亡，把心放平，快乐生活可能更好。由此我也顺着这个想法去看企业，企业不一定真能做到永续发展，也不一定非要做成巨无霸，而是要在生命过程中活好自己。

韦斯特对公司规模的极限做了计算，认为公司的最大资产额是5000亿美元，也就是3万亿元人民币。他说科幻片里的那些巨无霸动物在自然界不可能存在，因为其腿骨根本无法承受超常的体重。一只蚂蚁可以拖动多只蚂蚁，一个人只能背动一个人，而一匹马很难驮动一匹马。这就是规模的代价。其实，大企业有三五千亿元人民币营业额，中等企业有三五百亿元营业额就可以了，不见得都要把目标锁定在超万亿元上。规模是把双刃剑，企业做得得心应手、规模适度才是最好。超越规模最大和基业长青，去追求活得更好、活出质量，这才是企业存在的真正意义。

在经历了多年高速增长之后，中国建材从实现高质量发展、建设世界一流企业的目标出发，着力推行“三精”管理，深化内部整合优化，进一步提高了企业的竞争力和盈利水平。我之前提出的稳健中求进步、发展中求质量、变革中求创新，也是基于对中国建材多年高歌猛进后如何发展的再思考。其实，企业的自发过程往往是个扩张和膨胀的过程，而只有持续强化企业管理才是精健和优化的过程。我回想当年插队的时候，就学会了两样手艺：一是给树木剪枝，二是杂交育种，没想到若干年后在企业经营管理中都用上了，成果就是给企业瘦身和发展混合所有制。

定价制胜

企业的经营之道是什么？靠什么盈利呢？我觉得主要靠几点：

·技术创新，制造高科技产品，靠产品、技术、服务的领先性来盈利。

·竞争策略，综合运用成本领先、差异化、集中化等竞争方式，全面提升竞争力。

·价格策略，把合理稳定的价格作为盈利的前提。

·商业模式，即用不同以往的方式，提高价值创造能力。

在上述几点里，很多人对价格策略不能理解，觉得产品价格是由市场客观决定的，企业只能适应却无法左右。赫尔曼·西蒙在《定价制胜》一书中认为，企业不是价格的被动适应者，而应掌握定价的主动权。中国建材采取的就是从量本利到价本利的经营思路。

故事35　拉闸限电，因“祸”得福

量本利，是大家最熟悉的经营模式，通过增加销售量，降低单位产品成本，取得盈利。这是短缺经济时期的经济规律。卖20万辆汽车比卖10万辆汽车的单位成本更低，更能获得盈利；但在过剩经济的条件下，生产10万辆汽车能卖得出去，生产20万辆汽车，就可能有10万辆卖不出，不但没有真正降低每个产品的固定费用，还会占用大量的流动资金。在这种过剩的情况下，“量本利”就失效了。

中国建材探索并提出了一种全新的盈利模式——价本利。主张在过剩情况下，一要稳定价格，二要降低成本。价本利，价格是龙头，成本是基础，利润是目标，通过保价降本取得利润。如果放量降价，竞争者一定会报复，使得产品价格一降再降，最后谁也不挣钱。我们讲了这些道理，但怎么验证？从“量本利”到“价本利”，怎么能够形成共识？2011年下半年，正好有了一个机会。这个机会是浙江和江苏的限电。由于电力供应紧张，再加上节能环保的需要，当地政府对工业企业分期分批控制用电，其中也包括水泥企业。一开始，不少水泥企业跑到电力局求情，说千万别拉我们的闸，后来发现拉闸限电后，水泥价钱竟因“祸”得福，一吨涨了100多元，虽然少生产了点，但是多赚了很多钱。2011年，整个水泥行业利润竟破天荒超过了1000亿元，确实受益于限电。

这件事提醒我们：以前大家把竞争放在“量”上，价格不停往下降，企业赚不到钱；现在减量了，大家反倒赚了很多钱。可见，行业的主要矛盾是价格，不是量，而且在过剩的情况下，想放量也放不了。通过这一年，大家认识到，影响企业效益的是价格，影响价格的是供需关系，这就把逻辑理顺了。量多不赚钱，量少才赚钱，要想取得好的利润，就

不能盲目靠放量降价，而是要进行产销平衡，要以销定产，要减产保价。可以说，限电事件是对水泥行业进行的一场市场教育、一场价格教育。

观点35　坚持盈利的八字原则和五优方针

做企业不能一味地去降价、拼价格。价格和销量存在矛盾，最理想的状态是价涨份额不丢、量增价格不跌。当价格和销量不可兼得时，我们思考问题的原点应是确保合理利润，找到价格和销量之间的最佳平衡点。企业要有一定的市场话语权和定价主动权，否则只能靠天吃饭，像万顷波涛中的一叶小舟一样，无法左右自己的命运，一味牺牲价格去增销量是行不通的。西蒙先生算了笔账：一个产品如果减量20%，企业利润会下降15%，而如果降价5%，企业利润则减少60%。因此，在丢份额保价格和保份额降价格两种做法之间，走价格竞争的企业往往都倒闭了。

所以在金融危机中，西方大企业采取的应对措施都是缩量，比如航空公司会很理智地停掉一些航班，而不是杀价、送票。在世界500强企业中，日本企业的相对利润率是最低的，日本企业的竞争文化是由于狭小的国土市场形成的，它们把市场份额看得十分重要，因此价格超低。这点要学德国，德国产品质量一贯好，价格也相对高一些，没有太大折扣，反而让客户放心。

关于可否用低价策略来赢得竞争的成功，西蒙先生在书中列举了宜家家居和阿尔迪超市的例子，他认为除非有像宜家家居这种极特殊的产品特色或像阿尔迪超市这种能取得供应商极低价格的经营方式才能取得低价优势，现实中能做到低价格高盈利的企业少之又少。我非常认同这个观点。产品有成本，过度低价竞争容易诱发“劣币驱逐良币”现象，导致全行业垮掉的例子并不少见。过去，我国国产婴幼儿奶粉行业是不错的，但后来出了三聚氰氨事件，让整个行业遭遇严重的信任危机。这一

事件固然是奶农违法以及奶粉厂负责人违背企业家道德良心所致，但客观上讲，不正确的价格导向也是一大诱因。当时有些地方官员就说，恶性的低价竞争是“逼良为娼”的原因。

企业要盈利，产品就要有合理的价格。成本是刚性的，而且是边际递减的，企业不可能永远降低成本，到了一定程度再降低成本一定是以质量为代价的。我们应该走高质高价的路线，而不是走低质低价的路线。好的价格和利润从哪来呢？我主张“质量上上，价格中上”的八字定价原则和“优技、优质、优服、优价、优利”的五优方针。“质量上上，价格中上”是我在北新工作时提出的，一直沿用至今，指的是在质量上要有过剩成本，即把产品做得更好些。这样做虽然要多承担一些成本，但却能因此铸就品牌和赢得长远利益；在确保质量的前提下，要保持价格稳定，既不搞价格战，又要适当让利实惠，维护客户的长期利益。如何让价格中上并能保持盈利呢？这就有赖于“五优”策略，即用好的技术、质量和服务赢得好的价格和利润。而且，只有好的价格和好的利润才能支撑好的技术、好的质量和好的服务。

迷思八　集权和分权：没有最好的模式，只有最适合的模式

集权管理和分权管理是两种不同的管控模式，也是集团企业总部与各业务单元责权关系设计的重要内容。有的企业主张集权管理，权力高度集中，像神华、宝钢、首钢等企业采用集权管理的方式，管理得非常好。有的企业采取分权管理，比如华润、中信等，做得也很好。我的看法是，世界上没有最好的模式，只有最合适的模式，企业应该根据自身发展阶段和发展实际，探索适合自己的管控模式和发展道路。

风险可控可承受

在企业里，大家往往重视企业的规模发展，但对管控尤其是内控、内审等则本能地排斥。所谓管控，“管”就是用好制度，“控”就是抓住关键点，不出大纰漏、不失控。我认为，做企业管控必不可少。自然界中的动物和植物都有免疫力，在受到侵害后会产生抗体，从而形成防御系统。但企业天生缺乏免疫力，靠一次次失败形成免疫力太难，而且只要人一换，就可能重复错误。形成免疫力归根到底还是要靠建立管控制度，靠完善管控措施和风险应对措施。企业有强大的管控体系，面临重大风险时，才有能力转危为安。

故事36　见人见物

我在北新做厂长时，参观了很多日本工业企业，并对工业化房屋产生了兴趣。2002年，北新建材与日本三菱商事、新日铁和丰田三家日资公司合资设立北新房屋。日本是地震频发国，阪神大地震后日本政府要求研发一种既省用钢量又安全的钢结构房屋，新日铁开发出了轻钢结构房屋，每平方米用钢量只有36千克，甚至比砖混结构房屋的用钢量还少。为了了解北新的情况，日方专门安排我在东京新日铁总部拜会了当时的社长千速先生。千速先生是日本著名的实业家，进了他的办公室，我发现他的桌上放着一份我的简历。千速先生语速很慢地说：“宋先生工作这样忙，听说还在读管理博士，这很不容易。我的部下都认为宋先生不错，我想当面验证一下，现在见到你本人，我决定投资了。”

丰田公司当时已经营到第三代，第一代人做的是纺织机械，第二代人做的是汽车，第三代人希望像制造汽车一样制造房子，于是做了几十年工厂化房屋。确定了与北新的合作意向后，丰田公司副社长立花先生，带着十几个人的代表团在北新建材整整考察了一天，还与我进行了长谈。日方是小股东，为何做事还这样细致？后来我才知道丰田公司做任何投资决策都要见人见物，出发点正是为了规避风险，避免重大的投资失误。这让我很受启发。

俗话说，百闻不如一见。中国建材在大规模联合重组的过程中，我总是提示部下要见人见物，不能纸上谈兵，集团重组的企业领导人我大都见过。后来，我到国药集团当董事长，也把见人见物的决策原则带了过去，大型项目、重要合资和收购项目，我都要与外部董事一起深入企业做实地调研和考察，对项目进行充分评估。刚到国药第一年，我几乎

把所有的下属企业都走了一遍。通过对文本材料的研读，加上现场的直接观察和感受，以及决策讨论中的头脑风暴，我们才能做出正确的判断。应该说，两家企业的投资失误很少，与这个“三结合”的决策方法关系密切。

观点36　应对风险要对症下药

在企业经营的过程中，我们会遇到很多抉择，抉择的关键是对项目的风险点以及自身的风险管控能力做出精准判断。中国企业常说要防控风险，不要发生风险，事实上这是做不到的，因为风险无处不在。但丁的《神曲》序言里有一句话：“我们看那犁地的农民，死神一直在跟着他。”企业也是这样，企业的每一个决策、每一场博弈都会有风险。正因为这样，西方经济学里讲的多是风险管理，认为风险与利润是双刃剑，利润是平抑风险的边际。因此，海外招股说明书中的很大篇幅是用来披露风险的。如果一个企业连自己的风险都说不清，或干脆说“我的企业没风险”，那没人敢买其股票；对风险的认识越深刻，披露的风险越全面，越可能得到成熟投资者的信任。

任何投资和经营行为都是一场风险管理。最高超的经营艺术，就是把风险降到最低，即使有了风险也要可控可承受。“风险可控可承受”一直是我经营企业的重要原则。像中国建材的重组，尽管过程风驰电掣、势如破竹，但始终都是按照“风险可控可承受”的原则谨慎理智、规范有序地推进。企业有风险是正常的，关键是要知道风险可能发生在哪儿、企业的承受力有多大、有没有强大的“防火墙”和“灭火器”。风险发生后，不能逃避，不能掩盖，要正视并投注力量迅速切割风险部位，尽可能把损失降到最低，绝不能投入更多资源盲目补救，否则风险点和出血点就会越来越大，最终“火烧连营”。

那么，风险到底如何应对呢？这个问题不能一概而论。企业风险可分为三类：

·战略性风险，如投资决策等。这类风险的规避和防范要靠科学化的

决策，避免“一言堂”和盲目决策。

·战术性风险，如企业运营过程中的风险。这类风险往往需要规范管理来防范，如加强全面风险管理、完善管控体系、强化内控体系建设等。在这方面，最担心的是某一个环节或某一位干部的失误造成大的系统性风险。

·偶发式风险，如火灾、地震等突发事故。这类风险往往不可预测，但可以通过购买商业保险来应对。

对于风险的理解，西方人和中国人并不相同。西方人讲的风险大多是偶发式风险，指的是不可抗力事件。而我们讲的风险多在经营决策风险层面，泛指经营失误，包括战略、用人、决策、管理等方面的失误，因此我们所讲的防范风险更多是指减少经营决策造成的失误。

实践证明，全世界任何一个大企业如果在风险控制问题上出了纰漏，一定会险象丛生，甚至是瞬间崩塌。所以，所谓企业家能力，一个重要的方面应是发现和判断风险的能力、防止企业发生系统性风险的能力，以及出现风险后降低损失的能力。

选择适合的管控模式

企业发展到一定规模，总部职能部门和所属分支结构增多了，管理的难度也越来越大。集团企业到底是集权还是分权呢？答案并不是绝对的。其实，集权和分权两种管控模式各有利弊，《孙子兵法》讲“兵无常势，水无常形”，企业应根据具体环境变化，寻找既符合经济规律又适合自身实际的管控模式，动态合理地收权或放权，做到张弛有度。

故事37　解散30多家子公司

我刚当厂长时，北新正面临重重困难。事实上，自1987年以来，北新的营业额就一直在1亿元左右徘徊，更为糟糕的是，企业机构越来越臃肿，管理很混乱。那时，厂里一些部门以搞活为名，成立了30多家小公司，这些小公司并没有什么经营能力，只能在工厂内部找活儿，实际上是蚕食企业的效益，而且由此增加了大量的人员，让企业背上了沉重的包袱。

记得刚建厂时，北新只有1200人，10多年过去了，生产线没有增加，员工却增加了1000人！在企业中，如果不控制住人员的流入，各分厂都在增加人员，全厂一年就会悄无声息地增加几十人。例如厂里有个劳动服务公司，是集体性质，工厂人劳部不管它的用工权，本来它应该主要安排转岗职工或职工子弟，但却盲目地铺摊子，扩张到200多人。

1993年当厂长后不久，我就果断解散了30多家子公司，之后按照“搞活主体、放开辅助、分级经营、集团管理”的方针，确立了总厂和二级厂（二级公司）的两级领导体制。在新的领导体制中，总厂主抓经营战略、资金运作、供销配套服务等；对二级单位充分放权，允许自主设置内部机构、自行聘任干部，工作重点转向抓现场管理、成本管理、设备管理、安全管理等实际工作。这种“少职能、多实体”的集中控制下的分权体制格局，有效解决了机构臃肿、人浮于事的状况。二级单位实行自主管理之后，积极性被充分调动起来，成为市场经济的“快速反应部队”，一年即初见成效，取得了可喜的成绩。

观点37　宜集则集，宜分则分

企业到底是集权还是分权呢？取决因素又是什么呢？我们从两种模式的特点入手，逐一具体分析。

在集权管理里，集团母公司集中控制和管理集团内部的所有经营和财务事项，做出财务决策，而所有子公司必须严格执行集团公司的决议。这种管理方式的特点是高度集权、事无巨细，适用于那些业务相对单一、专业化程度较高的资源型企业。像煤炭和钢铁类资源型企业，这类企业进行集权管理便于更好地提高效率，优化配置资源。我以前去过一家钢铁厂参观，这家企业采取军事化管理，员工都是排队走路的。相比之下，分权管理通常适用于规模较大、业务多元化、品种多样化、市场变化快、地区分布较分散的行业和企业。这种情况下，很难对所有企业的生产经营，按照同一个模式逐级逐一进行管理，所以集团公司大都集中于关系全局利益和重大问题的决策权。

任何企业管理都有利有弊，如果控制得很严，大家的积极性就会受影响；但如果让大家过于自由，可能就控制不住了，所以得做好平衡。就中国建材而言，我们的业务涉及水泥、商混、玻璃、石膏板、玻纤、风机叶片、碳纤维、锂电池隔膜等，还有科研、贸易等板块，全国有上千家独立核算企业，这么庞大的集团公司，如何有条不紊运行？一方面，我们实行严格管控，下属企业没有投资权。中国建材不像中石油、中石化，有几个大的油田或石化厂就构成几千亿元收入，我们是那种由小工厂组合成大集团的企业，就像老母鸡带着一群小鸡，所以管控体系特别重要，不然很容易出问题。另一方面，在严格管控的基础上，我们采取了灵活的分权管理模式。中国建材身处充分竞争领域，市场环境瞬

息万变，业务形态多元化，因此生产经营应因地制宜、因时制宜。我的想法是：在战略清晰、文化统一、运作合规的前提下，让前线听得见炮声的人发命令，后方做支持，而不是后方发命令，前方去执行。

集权管理和分权管理各有千秋，一个企业到底是集权还是分权，会受企业历史沿革、领导个人、行业特性、企业特点、发展阶段等多种因素的影响。管控模式的选择宜集则集，宜分则分。比如企业在初始发展阶段、规模较小阶段，更适合集权管理；企业盘子大了、业务多了，就要考虑分权管理。

企业分多少层为宜

企业中的层级到底多少为宜，这也是企业管控的一大问题。从管控角度来说，企业施行扁平化管理最好，但扁平化的组织机构一般在大型工业制造企业容易实现，类似于销售组织就很难做到扁平化，比如加油站要到每个区、每条街道，要不停地分级，最后形成了金字塔型的组织结构。是采取扁平化管理还是金字塔式管理，最后合理层级是多少，是需要根据企业自身情况来做出决定的。

故事38　国药布局地市级销售网

国药集团原来并不是一个制药集团，而是一家以医药流通为主的企业。我到国药后认真研究了公司的发展现状，以及中国和全球医药企业的成长模式，提出国药“先发展壮大物流分销事业，再以终端拉动上游，最终形成科工贸一体化企业”的思路。针对当时全国医药分销网络过于分散的情况，我们决定先成立香港上市公司，之后融资重组全国的医药分销网。

国药上市采取了和上海复星合作的方式，先成立了一家由我们控股的“阁楼公司”，这家公司再注册一家拥有100%股权的国药控股股份有限公司，并承担起在香港上市的使命，复星并不直接持有上市公司股份。国控上市后，第一次就募集资金60多亿港元，我们用这些钱启动了全国大规模的联合重组，开始了国药网的建设。然而，国药网在建设过程中却出现了问题：过去大型企业工委管理时期曾提出央企以三级为限，按照三级为限的企业层级，国药集团一级，国控一级，销售网络最多只能到省一级，向下无法再延伸了。我去河南国药调研时就发现，三级的层级限制束缚了大家的手脚，而民营企业连镇一级的销售网络都在铺设，大家为此也很苦恼。

我觉得，企业层级有一定限制是对的，但三级对工业企业可以，医药配送企业却不能简单地以三级为限。思来想去，我在董事会上提出，对于国药配送网这样的企业可以适当放宽层级限制，建立地级市一级的配送企业，大一点儿的县级市也要建立配送企业，由省公司牵头，按照国控占70%、创业者占30%的“七三模式”发展下线。这个政策和方法是国药集团发展全国医药网的关键和基础，很快形成了遍布全国的药品物

流分销配送网络。实践证明，正是这张庞大的营销网络成为一张最具实力的王牌，为国药集团的发展抢占了优势和先机，巩固了它在国内医药商业领域的龙头地位，赢得了市场话语权。2011年，国控成为国内首家医药商业流通业务超千亿元的企业。

观点38　组织结构尽量扁平化

企业扁平化往往在大规模工厂管理中容易实现，大多数集团型企业很难做到。但并不能因此就说，大企业就应该设置很多管理层级，层级的多少与公司战略需求、管理能力有关，层级越多越难控制，因此还是要尽量扁平化。此外，层级多还会引起官僚化的问题，而且严格的等级造成了心理上的隔阂，也会造成沟通的不畅。大家都看过传话游戏，信息经过几层传递到最后一个人，就会大变样，甚至截然相反。企业也是如此，层级过多，管理肯定会失控，必须压缩。

现实中，很多企业盘子大了，资产规模和管理人员多了，管理层级也在不断拓展。像在央企里，有的企业法人层级竟有17级之多，管理层级也有九级之多，因而运行效率大大降低，业务“多而不专”。李克强总理在一次会议上说，他在地方工作时曾问过一个国企领导人自己的企业有多少下属公司，一开始得到的回答是80多家，第二次说100多家，结果最后摸底发现有200多家。总理说，连董事长自己都说不清楚自己的企业到底有多少家子公司、孙子公司，这怎么能提高企业管理效率、增强竞争力呢？

2016年，国务院常务会议为央企开出了“瘦身健体”的主药方，并对央企开展“压缩管理层级、减少法人户数”的压减工作提出明确要求，目标包括力争在三年内使企业法人户数减少20%左右，打造精干高效管理机构。此后央企在国资委的统筹推进下，着力开展“瘦身健体”，截至2019年5月底，存量法人减少超过14000户，减少比例达26.9%，管理层级全部控制在五级（含）以内，法人层级10级以上的企业减少到五家，最高层级减少到12级。持续压减让央企“减肥消肿”，主业核心竞争

力增强，运行效率显著提升。

对中国建材来说，通过深入开展压减专项工作，1700多家独立核算企业现已减到1200多家，将来还要减到1000家，法人层级减至五级，管理层级减至四级：国资委直接管理的母公司中国建材是第一级；H股上市公司中国建材股份是第二级，占集团80%的资产；上市公司下面有第三级平台公司，如北方水泥、南方水泥；平台公司下面的工厂是第四级。如果集团这一级不存在，直接是一个整体上市公司，三级就可以了。中国建材一直强调集团管控的权威性，要求令行禁止，所属企业必须在集团规定的战略范围内经营，突出专业化，明确主营业务、核心专长、市场占有率、品牌知名度等经营管理目标，严禁未经批准滥设公司，要求保持组织结构扁平，以提高市场快速反应能力。

总之，大企业集团在层级设置上要有节制，围绕战略目标，形成主业突出、业务链条清晰的业务板块和管理幅度合理、管理层次精简的组织架构。还是我常提醒大家的那个道理，做企业始终不能忘了管理的目标和任务，如果企业有管理，就会向着精干高效运行；如果没有管理，就会盲目地扩张和膨胀。

格子化管控

中国建材是联合重组而来的企业，独立核算单位有上千家。在很多场合，我经常被问到的一个问题就是，“这么多企业怎么管啊？怎样做到多而不乱，管理有序呢？”答案很简单，只要找到一套适应企业经营发展的管控模式，事情就好办了。管控模式多种多样，而我的办法是进行“格子化”管控。

故事39　巧克力盒子里的秘密

买过巧克力的人都知道，巧克力盒子里有许多塑料格，各式各色巧克力被装在相应的格子里，就不会黏在一起。受此启发，我在中国建材提出了“格子化”管控的思路，集团众多企业都被划分到不同格子里，每个企业只能在自己的格子里活动，给多大的空间，就干多大的事。中国建材这个巧克力盒子里有哪些门道呢？怎样让大家各适其位呢？我研究了五个办法：

第一，治理规范化。集团里不管是几级企业，都要按《公司法》注册为有限公司，建立规范的法人治理结构，包括董事会、监事会、管理层在内的一整套规范的治理体系。上面是有限公司，下面还是有限公司，母子公司不再是简单的上下级，而要靠规范治理实现有序运作。

第二，职能层级化。它就是实行分层次的目标管理，把决策中心、利润中心、成本中心分开，明晰各层级的重点工作与任务，确保行权顺畅、工作有序。这是管理学里的经典模式。集团和股份公司是决策中心，不从事生产经营，只负责战略管理、资源管理和投资决策。业务平台是利润中心，任务是把握市场，及时掌握产品的变化、价格的走向，积极促进市场稳定，提高市场话语权和控制力，推动产品更新换代。工厂是成本中心，任务是研究在生产过程中如何把成本降到最低。按照相应的职能定位，集团层次需要投资高手，目标是做高质量的投资；在业务平台层面需要市场能手，主要解决盈利的问题；在工厂里需要成本杀手，主要是控制成本。三个层级没有高低之分，关键是各司其职，各得其所。

第三，平台专业化。集团的业务公司都应该是专业化的平台公司，

控制业务幅度；而集团的整体业务可以适度多元化，形成对冲机制。打个比方，集团公司相当于体委，旗下每一个平台公司都是专业球队，有打乒乓球的、打排球的、打篮球的，但乒乓球队只打乒乓球，排球队只打排球，篮球队只打篮球。中国建材所属企业都是水泥公司、玻璃公司、新型建材公司等专业平台，每个平台只做一种业务。今天的市场竞争异常激烈，我们的人才、知识和能力都是有限的，只有专注做专业，才能形成更强的竞争力。

第四，管理精细化。它指的是强化精细管理，核心是数字化。中国建材每个月召开经营分析会，企业一把手每人都要一上来就汇报关键绩效指标（KPI）。过去国有企业绝大多数干部讲数字不太准确，一张嘴就是“大概齐”定性的话，但今天做企业就是无数数字的堆积，如果数字搞不清楚，就很难搞好经营和管理。为了克服大家对数字不敏感的问题，我从北新到中国建材，都要求大家生活在数字里，赚了赔了都要说道说道。

第五，文化一体化。它指的是一个企业必须有上下一致的文化和统一的价值观。如果集团内各企业，各唱各的调、各吹各的号，随着企业的盘子越来越大、加盟的公司越来越多，企业就会越发危险。

实践证明，“格子化”管控解决了企业的治理结构、职能分工、业务模式等问题，平衡了结构关系，还对实施科学管理和集团式企业文化融合提出了要求。这些年中国建材依靠联合重组迅速发展壮大，但我们的扩张是规范有序的，是在严格控制和管理下进行的，确保了集团的平稳健康运行。

观点39　企业要杜绝“两乱”：行政乱和投资乱

管控说复杂也复杂，说简单也简单，关键在于解决“两乱”：一是行权乱，政出多门，不知道该听谁的，不能令行禁止；二是投资乱，投资决策不能高度集中，子子孙孙的公司都在乱投资，母子公司职能缺位。我认为，企业的混乱往往来自这“两乱”。管住了这两点，企业就能实现行权顺畅、步调一致、有序经营，否则就会“宽严皆误”。

企业管理要有原则立场。就拿中国建材来说，不同层级的职能是不同的，我们按照职能进行授权。比如南方水泥是利润中心，集采集销、市场定价就授权给它，但投资的权力还是在集团；南方水泥下面的工厂是成本中心，给它的授权只能是成本控制，在生产作业方面有权力，但不让它参与市场，在产品的价格、采购方面，它是没有权力的，甚至没有销售的权力。

在中国建材，决策项下、资本项下的重大决策权都收归集团公司总部，下属公司只有投资建议权，而没有投资决策权。如果下属公司管理者认为自己擅长做投资，那我们欢迎他到集团总部工作，但留在子企业就只能扎扎实实做经营。我对这方面的要求向来非常严格，因为一旦投资和行权的点位上出问题，企业就会彻底乱套。以前有人给我讲过一件事，说国内一家日资公司买辆二手车还要总部派人来看，感觉很低效。可后来认真想想，它们为什么要这么做？虽然效率低了些，但从整个公司的投资决策来看，这样做是符合规则和章法的，会使公司的运作更稳健。

比如在中国建材的成本中心这一级，我总是强调，再大的工厂也没有投资权。我们的一个工厂投资动辄几十亿元，而且每个工厂都有做大

的想法，如果由着它们自己去扩张，那就全乱套了。所以集团就让它们放下“武器”，明确自己的层级和权力，集中心思做好自己的事。我常跟工厂厂长说，你只考虑成本就好了，不要总考虑冲出亚洲、走向世界那些战略性的事情，扎扎实实地做好成本控制，你这个厂长就合格了。至于投资，这是集团总部层面考虑的事情。

全集团也是收支两条线，生产运营的资金和投资的资金不能相互挪用。过去有的工厂是自成系统，进入中国建材后就不能再做投资，甚至也不让卖东西了，主要的任务就是生产，这也有一个思想转化的过程。很多跨国公司的子公司就是这样，投资50万元的权力都不一定有，因为投资是总部的权力，但运营项下上亿元都可以动用。如果把运营资金拿去投资，这也是不被允许的。

当然，下属公司虽没有投资权限，但可以提出自己的投资建议。比如，水泥厂想搞“水泥＋”业务，要建设一座商混站或建一条骨料线，需要先上报到利润平台，待利润平台经过研究再上报到投资决策中心，最后由决策中心来决策。利润平台也是如此，虽然价格由利润平台来定，但集团决策层面可以对价格给予指导。三个中心的权力是清晰明确的，同时也是可以自下而上或自上而下沟通互动的。

破除谷仓效应

“格子化”管控解决了大企业集团纵向管控的问题，那格子与格子之间的横向沟通协作如何开展呢？怎样杜绝企业部门之间互相掣肘和下属企业恶性竞争的问题呢？这就要在破除谷仓效应方面下功夫。谷仓效应是美国《金融时报》专栏作家吉莲·邰蒂提出的，她把社会组织中的一些各自为政、缺乏协调的小组织称为谷仓，把这些小组织之间的不合作行为称为谷仓效应。这些观点值得深思。

故事40 国际工程业务“手挽手”

中国建材是一路重组发展起来的企业，高速的集团化发展路径，使得企业有不少谷仓。近年来，我们加大整合优化力度，破除谷仓效应，增加协同效应，取得了很好的效果，国际工程业务就是个典型例子。

中国建材原有十几家涉及工程服务的公司，分别来自重组之前的原中建材集团和原中材集团。这些企业经过多年境外EPC项目的实施，建设了一大批世界一流的水泥和玻璃工程，但由于业务同质化，企业之间也经常打乱仗，大量内耗，损失收益。两材重组后，我们召开工程业务专题工作会，成立协调工作组，明确精耕市场、精准服务、精化技术、精细管理的要求，提出减少家数、划分市场、集中协调、适当补偿、加快转型的思路，确定统一经营理念、统一竞合、统一对标体系、统一协调机构的“四统一”原则，要求各企业间相互借鉴、深入交流，以“优势互补，互利双赢”为原则，发挥各自优势，扎实有效地展开合作。

针对“一带一路”建设，我们加大资源整合力度：

·采用“切西瓜模式”，在全球划出重点市场区域，避免相互杀价，化解竞争冲突，使企业更专注于市场和长期稳定的经营，利用品牌优势深耕重点区域市场。

·加强境外投资项目合作，把集团内的工程公司、设计院、大型装备企业等产业链上下游纵向联合起来，实现优势互补，协同作战。比如南京凯盛联合中建材国际装备，成功中标并签署了土耳其日产7500吨水泥工程项目合同。

·突出核心专长、相关多元化经营，深化属地化经营，引导各工程公

司逐渐从单纯的水泥或玻璃工程公司发展成为以水泥、玻璃为主，开展相关工程领域业务的综合类工程公司。

两材重组后，中国建材进入国际化经营新阶段，国际工程业务协同成效明显，凝聚起更强的竞争力，被媒体评价为“两河交汇涌起‘走出去’的猛流”。

观点40　分家赢活力，协同赢合力

企业的合与分一直以来都是个迷思。《三国演义》第一回上来就讲道，“话说天下大势，分久必合，合久必分。”做企业也是如此。今天多数大企业都是经过重组合并而发展起来的，合并做大了规模，减少了恶性竞争，但合并起来的企业在文化融合和管理效率上往往存在问题，失败的案例不在少数。20世纪80年代，我读过日本人写的书《企业分家》，主张企业要想有活力就要无限分家，尽量缩小核算单位。

企业究竟是合还是分呢？我主张，大企业要能小，小企业要能大。生命不能通过一个个个体而持久，而是通过一代代繁衍而延续的，从这个意义上看，生命本来就是永恒的。企业也一样，投资新公司、发展新业务就是延续生命的方法，而老公司和老业务该退出时就要退出，这就叫吐故纳新。像《家》《春》《秋》里写的那样，中国旧式大家庭到了民国完全失去了活力，大家长总想拢在一起过，年轻的小夫妻总想分开各过各的，但家最终还是要分的。其实，央企大多数是进行了企业分家的，像中国建筑就有八个局，每个局都是独立的竞争体。在这方面我曾和中国建筑的领导讨论过分家后的协同问题，他却认为，正是中国建筑这样分灶吃饭甚至不惜内部竞争的代价，使中国建筑的企业获得了竞争力和快速发展。

分家让企业具备了活力，但分家后企业能不能有合力呢？这就要求我们大力破除谷仓效应。试想，如果一个大型企业集团只有垂直性管理，而没有水平性协同，各组织单元都是在一个个封闭的谷仓里运作，坚固高耸的谷仓隔离了内外联系，大家彼此看不到，也不知别人在做什么，这样各自为政往往会造成资源的巨大浪费和巨大风险。日本索尼公

司曾是一家声名赫赫的卓越企业。但近年来由于分工过于精细，部门协调性和技术横向应用性差，在随身听等产品开发上，几个独立的开发部门推出了互不相关的创新产品，引起了市场认知混乱，再加上其他大企业病和外部竞争，从此走上了下坡路。我国一些集团企业下面也有不少谷仓企业，不但在国内市场自相残杀，还跑到国际市场上互相压价、恶性竞争，影响很不好，造成了国家和企业巨大的经济损失。

谷仓效应的形成有其客观性，这就是细致的分工。我们很难想象，大企业如果不进行深入细致的分工，如何才能稳定高效运转。分工带来了巨大的效率，但是以协调成本的增加为代价的。由于分工，制度上缺乏协调性，对跨部门问题无人负责，人们也存在“各人自扫门前雪，莫管他人瓦上霜”的心理，以致出现分工容易合作难的现象。既然分工无法避免，我们的问题就是破除谷仓效应，处理好科学分工与良好合作的关系。办法主要有三个：

1.解决认识问题。从战略层面认识谷仓存在的客观性和谷仓效应的危害性。在企业工作中既要看到部门的局部利益，又要看到企业的整体利益，树立为全局利益甘愿牺牲局部的大局观。管理层要强化统一的战略认同，特别是要精简机构、整合优化，将谷仓林立作为大企业病的突出症状之一加以重点防范。

2.精心设计制度。在战略布局和组织设计中，要取得集团统一管控与所属单元自治活力的最佳平衡。通过强化垂直纽带和关键部位，确保集团必要的战略控制和信息掌握。各单元间要归并联合相关业务，减少部门间过度分工，通过部门业务适度交叉和分工合作体制建设来减少复杂度，增加协同性。还要通过加强横向协同机制和信息共享平台建设，减少信息壁垒和消极竞争。管理学家法约尔就曾提出，分属不同管理路径的平行部门跨越管理路径、直接协商解决的跳板原则，以提高效率，

减少决策压力。

3.建立强大的企业合作文化，这是破除谷仓效应的最佳办法。像脸书公司（Facebook）采用开放式办公和开放式网上沟通，使大家融合度大大增强。大型企业集团要重点加强管理层的团队意识，通过团队学习、人员交流、机制建设，强化各单元的文化纽带。中国建材每年举办下属企业干部培训班，增进了集团企业间干部们的交流和友谊，微信群的建立对于破除谷仓效应是十分有效的。另外，人员适当流动，换换谷仓，也有利于大家转换角度，增强企业协同。

迷思九　独资和股权多元化：宜独则独，宜控则控，宜参则参

企业股权结构到底是独资还是股权多元化呢？在实践中，独资企业有很多佼佼者，无论是国有独资还是家族企业，都有管理得很好的企业。股权多元化是现代企业的发展趋势，不仅把外部资本吸引进来，而且使企业决策体系、管理体制和经营机制发生深刻变化，使企业管理变得更加透明、科学、公平。发展混合所有制是目前改革的热点，但混改不能一刀切，企业选择何种股权结构还是应因地施策、因业施策、因企施策，宜独则独、宜控则控、宜参则参。

股权结构不是千篇一律的

在现代市场经济中，最普遍的股权结构是独资和股权多元化。国有独资公司是百分之百国有股权的企业；家族企业由家族成员拥有全部或大多数股权，一般也掌握着经营控制权；股权多元化的公司则具有开放多元的资本结构，最为典型的就是混合所有制企业。这三种模式没有优劣之别，不论哪种模式都有做得好的企业，也都有做得不好的企业。

故事41　走近法国企业

2013年春天我去法国培训时，对法国企业进行了了解，法国企业的国有化程度原来很高。法国在20世纪80年代密特朗总统执政时期搞过国有化运动，不少企业都被收归国有。“右翼”执政后又搞起私有化运动，到现在还有50多家大型国企，其中一半是百分之百的纯国有企业，从事公益事业，另一半是竞争领域的国家相对控股或参股企业，如法国雷诺公司有25%的国有股，法国燃气公司有36%的国有股。

在法国这50多家国企中，凡是国有股份占50%以上的企业都作为国有企业管理，凡是国有股份低于50%的企业都按市场上的股份公司对待。国有企业的领导者是通过社会招聘的方式甄选出来的，一般是有资历的股份公司的知名企业家。这些人的年薪只有五六十万欧元，不像私营企业那样动辄就高达六七百万欧元。不过，像法国燃气公司这个国有股占36%的非绝对控股公司，首席执行官的年薪达到200万欧元，这类企业不像国家绝对控股的企业那样限薪。

在法国期间，我和法国国资局局长见了一次面。我当时问他：法国政府为何保留国家参股公司，是出于什么考虑？他说，一是做好国家保障，二是为国家多挣点钱。以法国燃气公司为例，它原来是一家国有企业，2008年与法国苏伊士集团正式联合，成立法国燃气苏伊士集团。合并后，苏伊士集团变为法国燃气的第一大股东，国家退为第二大股东，占有36%的股权。国有股减持后，扩大了企业经营管理自主权和市场化水平，提升了企业的国际竞争力。同时，由于36%的持股比例高过法律规定的国家持股33%的最低线，确保了国家对重大决定的否决权。

法国家族企业众多，而且实力强劲，在全球有着重要影响力，路易·

威登公司就是一家，我在法国时对它也有一些了解。这家公司1854年创立于巴黎，经过路易·威登家族100多年的苦心经营，发展成为全球知名奢侈品公司。1987年路易·威登公司与酩悦·轩尼诗合并后成立LVMH，之后现任董事长兼首席执行官贝尔纳·阿尔诺大举买入股票，成为集团实际控制人。路易·威登家族现已传到第六代，家族成员仍在做箱包、皮具、腕表等产品，但公司经营权则交由高薪聘请的CEO，这也保证了路易·威登公司每年百亿美元的良好收益。对母公司来说，LVMH虽已上市，却被视为家族企业，阿尔诺通过家族公司控制了集团一半股权，是最大的个人股东，他的子女也担任公司要职。阿尔诺是个经营高手，他用资本运作和兼并收购的方式，让LVMH成为全球头号奢侈品集团，旗下有包括LV、香奈儿、迪奥在内的70多个高端品牌，2018年实现收入468亿欧元、利润100亿欧元。

观点41　股权没有统一模式

股权结构是公司治理结构的基础。一般来说，有什么样的股权结构，就会有什么样的公司治理模式与之相对应。现代产权制度提倡多元化的股权结构，但国有独资企业和家族企业也占了很大比例。

对国有企业来说，是独资还是股权多元化关键看在什么领域。国外也有国有独资企业，像在法国，这类企业主要集中在公益领域，德国也是一样。德国的铁路公司20世纪90年代曾拿出49%的股份上市，由于股价很低，流动性差，2008年政府又把上市股权全部收回了，后来柏林和汉堡也相继把原已私有化的水务和电厂企业收归国有了。我到德国时，德国政府官员跟我说，上市后股民会提出业绩要求，但铁路、自来水公司怎么增加业绩呢？铁路运量和用水量发展到一定程度后，就会处在均衡状态，要增加公司盈利，只能是提高票价、水价，但这样消费者又不买账，所以这些公司干脆改为国有独资，以此保证价格稳定和高质量的服务。这个观点，我很同意。公益企业不以盈利为目标，不宜引入民间资本去追逐利润，否则会引起不合理涨价，损害全民利益，有违办企业的初衷。

2015年国家三部委出台《关于国有企业功能界定与分类的指导意见》，其中就明确：公益类国有企业，主要是国有独资企业。主业处于关系国家安全、国民经济命脉的重要行业和关键领域，主要承担重大专项任务的商业类国有企业，要保持国有资本控股地位，确保国有经济控制力，保障经济安全运行。主业处于充分竞争行业和领域的商业类国有企业，主要是国有相对控股、作为第一大股东和参股方式，也就是混合所有制。在混合所有制企业里，国有股本依法进入，只承担股东责任和

享受股东权益，企业经营决策交由董事会。董事会由各个股东派出人员，并有专家型的独立董事，按市场规则运作，接受市场监督。这就把不同功能的企业和其对应的股权关系讲清楚了。

股权界限与企业性质也是需要明确的问题。在国际通行的做法中，一般把国有股持有50%以上股份的企业视同国有控股企业，而国有股低于50%的企业并不纳入国有控股企业。在下一步改革中，我们可以将国有绝对控股的企业视同国有企业管理，但也不应当成传统的国企，要积极引入市场机制，激发社会持续参与的热情；此外，将现行的国有股相对控股、相对第一大股东和参股企业视同完全的市场化股份公司来看待。这样，很多竞争领域的上市公司就完全以市场化形式进行竞争，从而解决了市场化经营的内部机制革命问题，也解决了与民营企业融合合作、公平竞技的问题，还有利于国际化发展，因此意义重大。

从家族企业来看，股权设计同样至关重要。家族企业在全世界都非常普遍，像美国90%的企业都是家族企业，欧洲家族企业也极其兴盛，法国、德国上市公司中的家族企业数量超过60%。大家熟知的沃尔玛、大众、福特、家乐福、宝马等大企业都是从家族企业发展起来的。与传统家族企业不同的是，现代家族企业在股权结构上一般倾向于从封闭的单一化走向开放的多元化，并且把所有权和经营权分离开来。比如，引入战略投资者、鼓励员工持股、建立规范的董事会、聘任独立董事和职业经理人等，这些都让现代家族企业的社会化色彩逐渐浓厚，有的还演变为大规模上市的公众公司。而在这些企业的股权结构里，家族成员仍占有重要份额，这也确保了家族地位的稳固。2019年全球家族企业500强的入选规则就是，满足“对上市公司持股超过32%，非上市公司持股超过50%”这一条件，可见股权多少仍是家族企业最为重要的标志。

中国的家族企业可以追溯到明清时期的晋商、徽商，近代以来又以

荣氏家族、张謇家族等为代表。改革开放以来，随着农村家庭联产承包责任制的推广，家族企业逐渐崛起，成为民营经济的中坚力量。家族企业经营灵活高效，凝聚力强，管理成本低，在创业初期能够迅速完成原始积累。尤其是对规模不太大、业务相对单一的企业来说，家族制度有着旺盛的生命力，如在温州地区，家族企业非常多，而且不同家族之间协同发展，形成了上下游产业链上的企业集群。

不过，家族企业在发展过程中也容易出现产权不清、管理混乱、任人唯亲、以亲制疏等突出问题。同时，随着企业规模的扩大和经营环境的变化，股权高度集中不利于企业融资发展，家族制效率也会呈递减趋势，因此建立现代企业制度就成为迫切要求。在国外，不少家族企业为了使资产保值增值、科学管理，愿意出让一部分股权，并把公司经营权交给经理人。而在我国，不少家族企业裙带关系复杂，治理不规范，七大姑八大姨都想插一脚，家族内部爆发股权纠纷或家族成员与职业经理人闹掰的案例不在少数，最终危害了企业和股民利益，这些现象值得深思。

总之，股权结构不是千篇一律的，采取何种股权设计与企业性质、战略目标、经营水平、管理能力、领导者风格等有关，不可能硬把股权结构统一为一种模式，另外股权结构也不是固定的，而是会随着企业发展的实际而改变。股权结构的选择没有统一标准，事实上，无论任何企业都要遵循市场规则经营，都要在市场化过程中依靠先进的制度取得发展动力。谁治理结构落后，谁管理不科学，谁就会被市场无情地淘汰。

上市妙不可言又苦不堪言

股份制是现代产权制度的主要实现形式。在我国，从20世纪90年代开始，证券市场的快速发展为很多企业解决了融资难题，加速了国企和民企的成长壮大。从企业自身来说，上市不仅解决了融资问题，更重要的是，在公众投资者的监督下，一大批企业完成了公众化过程，成为公开透明、管理科学规范的股份公司，获得了强有力的发展。这是一场极为深刻的改造。

故事42　把我的真心放在你的手心

1993年刚做厂长时，我就意识到北新只靠老办法做是不行的。一方面，企业没有发展资金，需要解决钱从哪儿来的问题。过去都是国家拨款，但是后来国家不拨款了，银行也给企业“断了奶”，用自身取得的一点利润是很难再发展的。另一方面，当时国家对企业的管理存在一些问题，那时候有财务大检查，其他各种检查也非常多，形式上是对企业执行财务制度的检查，最终总要收缴企业一些资金，而企业里最缺的就是资金。我感觉好像不应该这么做。日本的企业、欧洲的企业，没有上级单位检查，企业自己就做得很好，这究竟是什么原因呢？就是企业有制度。1993年在接受媒体采访时，我提出做企业得建立适应市场经济的企业制度，只靠上级检查是不行的。制度不是一般的管理，而是企业整体的适应市场的制度。

1994年入选“百户试点”后，北新走上了改制上市的道路。在改制中，我们分了两个步骤：第一步，改制。北京新型建筑材料总厂更名为北新建材（集团）有限公司，成为国有独资公司，简称北新集团。第二步，成立北新集团建材股份有限公司，并由它承担上市大任，这就是今天北新建材这家企业的由来。

北新建材是1997年6月6日在深交所上市的。我那张敲钟的照片一直保留着，我当时敲的其实不仅是北新建材上市的钟，更是企业希望的钟。从那一刻起，北新作为一家公众公司，开始全方位融入市场，在资本市场中搏击成长。北新建材上市募集了2.57亿元，我拿到财务人员打来的汇票时，激动地一遍遍数着数字。这对当时的北新来讲是一笔很大的资金，好钢用在刀刃上，这笔钱投向了石膏板二线和矿棉吸音板生产

线，支持了公司的快速发展。

北新建材上市后业绩和股价一直稳定增长，但1998年受东南亚金融危机等因素影响，再加上市场竞争空前激烈，原本获利甚丰的石膏板价格一落千丈，正在加紧建设的矿棉吸声板、塑料异型材等新产品还不能产生当期效益，因此业绩不是很理想。那段时间，由于一方面要应对市场竞争，另一方面要主持两个国家级大型项目建设，我常常在工地上很晚才回家，因此很少在媒体上露面，有投资者来信问北新建材怎么了。

这提醒了我，即使再忙，也别忘了多和股东沟通，企业是股东的企业，丑媳妇总是要见公婆的。在这种情况下，我提笔写了一篇与股民们谈心的文章，整整一版发表在《上海证券报》上，题目叫“把我的真心放在你的手心”。这个题目其实是一句歌词。在那篇文章中，我向股民交代了北新发展遇到的问题和原因以及北新以后的发展计划。我觉得应该把北新所遇到的市场价格竞争问题和暂时的困难明确无误地告诉投资者。在市场经济的风风雨雨中，我们不能只喜欢股东的掌声，也要去接受股东责备的鞭笞。令我没有想到的是，这篇文章影响很大，直到现在还被一些券商及企业领导评价为上市公司老总写的文章中最令人印象深刻、影响最大的。

观点42　上市公司必须做“优等生”

北新建材上市后我总结了一句话，“上市妙不可言，上市也苦不堪言。”“妙不可言”是指资本市场的支持使企业能以低成本获得发展所需资金，促进企业快速成长。同时，上市后企业被放在大的参照系中，企业的重要信息、发展情况都能一览无余，股价的跌涨、每年的业绩都要公告清楚。股民的情绪是跟企业的业绩挂钩的，你做得好，他用手投票，你做得不好，他用脚投票。这就迫使管理层不断给自己“加码”、加压。因此，我觉得上市又着实令人“苦不堪言”。但正因为有了“苦”、有了压力，才能促使企业不断提高自身素质，不断适应市场要求，从而获得发展。

上市是北新建材发展的重要里程碑。以上市为契机，北新建材通过一系列改造和历练，从一家传统的纯而又纯的国企变成了一家市场化、公众化的新型国企。离开北新建材后，2006年和2009年，我又先后推动了中国建材股份公司和国药控股公司在香港上市。香港上市的重要意义就在于，把我们推向了国际资本市场这个更高的平台和全新的坐标体系。资本市场会用世界一流的标准分析和评判我们的战略目标、治理管控、经营业绩等。这要求我们必须充分理解作为国际资本市场中的上市公司的价值体系，进一步清晰发展战略、明确管理方向、修正管理目标，建立市场化经营机制，完善法人治理结构。另外，国际战略投资者的引入，对公司迅速和全面国际化起到重要的推动作用，同时也能更直接地进行对标，学习国际知名公司的成功经验。这些都是非常重要的收获。

上市不仅让国企发生了巨变，民企也同样深受其益。在我国超过

3600家上市公司里，民企占到2/3，国企占到1/3。尽管国企市值高于民企，但是近几年民企的新发和增发都占了大头。资本市场支持了民企的发展，民企也通过上市逐步走上规范治理的道路。上市改变了中国企业，而上市公司的发展也奠定了资本市场的基石，进而支撑我国国民经济的发展。这些都是联系在一起的。我国的上市公司涵盖全部国民经济90个大类，汇聚了全国各行业最优秀、最有竞争力的企业。上市公司总市值占我国GDP近50%，利润占全国规模以上企业利润总额的38%，创造的税收是全国企业税收的近30%，在贯彻国家战略、改造升级传统产业和培育新兴产业等方面担当了排头兵，可以说贡献巨大。

中国的上市公司起步较晚，只有近30年时间，而美国则发展了200多年时间。作为一支年轻的队伍，我们的上市公司还存在不少短板，例如总体经济效益还不够高，经营能力和治理水平还有待提高。托尔斯泰讲，“幸福的家庭都是相似的，不幸的家庭各有各的不幸。”这些年个别上市企业出了问题，原因无外乎偏离主业盲目扩张、信息披露不真实、编造虚假利润、操纵股价等，这些都是不该犯的错误。今天的投资者对上市公司的要求越来越高，上市公司也要把提高质量作为最根本工作，使治理质量、运营质量和发展质量得到提升。

提高上市公司质量，有三条很重要：

1.要合规。上市公司是公众公司，要比普通公司做得更加规范，明初心、懂敬畏、知底线，这是特征、基础和前提。初心是什么？就是当初你怎么发愿，想做成一些什么事情。不论原来是家族企业，还是国有企业，上市后都是公众公司，要为投资者、为社会担负更大的责任，把初心、原则和立场建立起来，这是根上的事。按照证监会要求，上市公司要明确敬畏市场、敬畏法治、敬畏专业、敬畏投资者的“四个敬畏”，牢守不得披露虚假信息、不从事内幕交易、不操纵股价、不损害公司利

益的“四条底线”，做到本分经营，坚定原则立场。

2.要高效。也就是本分经营，全力以赴提高效益。习总书记说，“做实体经济要实实在在、心无旁骛地做一个主业，这是本分。”做企业就像做人一样，要知本分、守本分，在突出主业、瘦身健体、强化管理、创新转型等方面长期下功夫，踏踏实实做下去。上海有个老凤祥，是我国最早一批上市公司，上百年来一直做金银首饰，它的品牌能做到世界奢侈品品牌前列，真的不简单。企业要本分经营，而经营的目的在于提高效益。上市公司不仅要盯着利润，还要盯着股价，盯着市值。要把市值看成价值衡量的第一指标，加强市值管理，通过科学合规的价值经营方法，达到公司价值创造最大化、价值实现最优化。

3.要负责任。上市公司要肩负起社会责任，锤炼企业品格，持续提升在ESG[1]方面的表现。过去我们做社会责任CSR[2]，现在要关注可持续发展的ESG。在西方成熟市场，那些注重环境保护，能够照顾到利益相关方需求和利益，自身发展规范的企业，更容易获得客户的认可和市场的青睐，在资本市场上也能得到更高的估值和溢价。

总之，企业里的优等生不一定都上市，但上市公司必须是优等生。上市公司只有不断提高自身质量，增强价值创造和价值管理能力，才能在激烈的市场竞争中脱颖而出，并以令人尊重的方式，赢得长盛不衰的声誉，真正成为亿万企业主体中的佼佼者。

[1] ESG，即环境（environment）、社会（society）、治理（governance），是与企业可持续发展相关的三个主要方面，近年来成为投资者在进行投资分析和决策时主要考虑的非财务因素。

[2] CSR，即corporate social responsibility，是指企业在创造利润、对股东和员工承担法律责任的同时，还要承担对消费者、社区和环境的责

任。

新国企"新"在哪儿

科斯理论认为，在竞争领域里国企的效率不及民企，当年英国的撒切尔夫人和美国的里根总统据此推行了大规模的私有化运动，但科斯理论所研究的要么是纯国企，要么是纯民企。在中国，国企经历了40年改革，大部分都已经上市，完成了股权多元化改造，引入了市场活力，成为新央企。所谓"新央企"，"新"在制度的创新与改善上，即通过产权制度和公司制度的改革，体制机制发生了根本改变。

故事43　对话罗奇先生

2013年6月，《财富》全球论坛在成都举行，会议中有一场耶鲁大学资深教授史蒂芬·罗奇和我，还有陈东升、凌文等人的对话。罗奇先生是美国著名的经济学家，也是一名中国问题专家，他的著作《未来的亚洲》在我国影响很大。2007年南方水泥成立，社会上对此有一些质疑，而罗奇先生认为，宋志平整合中国的水泥业堪比印度米塔尔重组东欧的钢铁业。

这次对话的话题十分敏感，是“国企和私企”。罗奇先生当时问我两个问题：一是作为国企的领导者，你怎样理解让中国国企成为充分竞争市场中的一员？二是你认为20世纪90年代关于国企上市的决定，是不是推动中国国企提高竞争力的主要力量？罗奇先生确实是位思想家，其实他的问题正是答案。

我的大致回答是，中国的国企之所以有竞争力，原因在于市场化改革。回顾改革开放初期，由于体制机制不适应市场经济，国企曾经非常困难。“市场不相信眼泪”，国企当年被推下海后，流了很多泪，但市场并不会因为你流泪就去救你。我原来做厂长的北新，周边有清河毛纺厂、第五机床厂、北京轮胎厂等许多大型国企，但时过境迁，这些企业后来都不复存在了。从根本上拯救国企的是改革。几十年来，经过放权让利、抓大放小、股份制改造、建立现代企业制度、董事会试点、规范薪酬制度等一系列改革，国企发生了脱胎换骨的改变，市场化程度已经很高了。

中国国企的市场化得益于海内外上市。刚开始上市时，国企可能更过多地着眼于解决发展的资金问题，但之后就走上了一条充分市场化的

道路，取得了快速发展。以中国建材和国药集团为例，两家企业的国有资本占比分别是1/3与1/2，都成了产权多元化、混合所有制的新型央企，实现了国有资产的保值增值，带动了民企的共同成长。

对话中，我向罗奇先生坦陈了“此国企非彼国企”的观点。我说，现在中国的国企既不是纯而又纯的国有独资企业，也不是完全靠国家输血、靠垄断和传统体制机制支撑起来的企业。市场化改革是新国企真正的内涵。因此，我建议大家深入研究一下今天的国企，否则大家批评的都是20年前国企的弊病，而无法对今天的新国企做出客观公正的评价。再用旧观点、老思路、符号化的眼光看待新国企，已经不合适了。

观点43　“央企市营”为改革探新路

对于这些年国企的发展，体制外有些人将其归因于垄断、“吃偏饭”，一些人认为，国企都是国家用钱堆起来的，这些企业占用了大量的国有资产和其他资源，得到了国家贷款、市场资源、税收、市场准入等方面的特殊优惠，与民企的竞争是不公平的。而体制内一些人认为用政府行政管理的方法照样能管好企业，甚至认为企业搞好搞坏和机制无关。两种认识都不正确。事实上，央企大都处于竞争领域，这些企业并不具备垄断地位，也没有捧过“金饭碗”，而是一开始就面临着全方位的竞争，在市场经济初期也一度打过败仗。能走到今天的国企都是幸存者，它们在市场机制的倒逼下果敢地迈入了市场，赢得了生机。

拿中国建材来说，我刚做总经理时，集团面临极端困境，是生存的本能让我痛下决心，思考央企市场化的系统方法。在那些困难的日子里，我常常难以入眠，苦思冥想后想出四个字——“央企市营”，没想到，这四个字把企业给救了。所以说，改革不像田园诗般浪漫，改革是被倒逼出来的，舒舒服服的人不会改革。2002年，中国建材就朝“央企市营”的方向做了起来，后来随着实践的深入，我们的认识也逐步深入。2008年，《财富》杂志中文版把这个观点首次刊发出来。2011年，《经济日报》用了一个整版的篇幅对“央企市营”做了系统介绍。

“央企市营”的概念其实不难理解，就是中央企业市场化经营。关于“央企”，首先要明确四个属性，包括坚持党组织的领导作用，带头执行党和国家的方针政策，主动承担经济责任、政治责任和社会责任，创造良好的经济效益，为国有资本保值增值，为全民积累财富。关于“市营”，我概括了五点内涵：

1.股权多元化。产权制度股权结构对于企业的影响被社会发现只有40年时间。多元化股份制一直是国企改革的大方向。大量的企业实践表明，无论是纯国有体制还是纯家族企业，单一的所有制效果都不理想，多元化股份制更利于企业经营。原因是，这种股份结构更适合建立规范的治理结构，经营管理比较透明，从而保证了企业活力和竞争力。

2.规范的公司制和法人治理结构。央企过去大部分是以企业法注册的，并非真正的市场主体和法人主体，所以应根据公司法重新注册。这必然会引出规范的法人治理结构，也就是要在企业里解决好委托代理关系，股东会委托董事会，董事会委托经理层，真正把所有者和经营者、决策层和执行层分开，这样才能规范运作，否则就会打乱仗。

3.职业经理人制度。完善的董事会制度只解决了国企规范治理问题中的一半；只有把职业经理人制度建立起来，才能构成企业委托代理的完整闭环。中国建材近几年一直大力推行职业经理人制度，并积极探索经理人职业化机制。按照“市场化选聘、契约化管理、差异化薪酬、市场化退出”原则，我们正在全力推行契约化管理和职业经理人相结合的市场化机制，集团内部经理层全部实行契约化管理，原体制外的干部继续按照职业经理人管理。

4.内部市场化机制。国有企业改革的初衷是要建立市场化机制。用人用工及分配机制等方面与市场接轨，干部能上能下，员工能进能出，收入能增能减。三项制度的改革看似简单，是改革最初的出发点，但直到今天仍是国企改革的难点。

5.按照市场化机制开展运营。国企要在市场竞争中生存发展，就不能打着国家旗号，而是要坚持竞争中性原则，完全按照市场规则开展企业运营。什么是竞争中性原则？概括起来就是公司独立、以股行权、不

吃偏饭、公平竞赛。在一次媒体会上，国资委领导问媒体记者，“过去国企干得不好，你们骂我们，现在干得好了，为什么还骂我们？”为什么会这样？因为社会上不少人认为央企垄断或受到了特殊保护。实际上，央企大多都处在充分竞争领域，没有任何垄断，发展的动力不是源自额外照顾，而是来自市场。当然，社会上的质疑也提醒我们，央企改革不能走回头路，只有遵循市场规则经营管理，才能赢得市场的尊重。

总的来看，“央企市营”并不复杂，就是植根“央企”的属性，提高“市营”的能力。无论是中国建材还是国药集团，在改革中都采用了“央企市营”这套方式和逻辑。一路走来，两家企业在市场中的步子越迈越大，市场化经营的信心也越来越坚定，实现了从“草根央企”到世界500强的跨越。“央企市营”的理论和实践可以说是多年来央企市场化改革的一个缩影，它从企业的视角，回答了央企这些年为什么能够发展，如何进行发展的问题。今天来看，这个提法还是非常准确的，概括了央企变化的实质。

混合所有制是把金钥匙

我们过去把企业分为国企和民企，后来出现了一个中间体，就是混合所有制企业。最早提出混合的概念是在党的十四届三中全会上，那时我们就意识到，在我国的经济生活中有国有企业、民营企业、外资企业，一定会出现交叉持股的企业形态。到党的十五大时，混合所有制经济的概念被正式提出来。党的十八届三中全会把发展混合所有制上升到基本经济制度重要实现形式的高度，这是革命性的，既是对多年来国企改革实践的总结和认可，也为新形势下深化国企改革指明了大方向、着力点。

故事44　中国建材是不是疯了

中国建材在发展混合所有制方面是个先行者，但说实话，走上这条道路并不是因为我有先见之明，而是受企业生存本能的支配做出的选择，有点儿“歪打正着”。早在十几年前，中国建材面对企业做大做强和行业“多散乱”的双重压力，走出了一条以国民共进方式进行混合发展的新路。尤其是组建南方水泥这件事情，在社会上引起很大的轰动。因为一家央企，到江浙一带市场经济最发达的地方，和民企开展大规模的市场化联合，这是前所未有的创举。当时的情境是行业需要整合，民营企业家在低价混战中看不到出路，而只有我们从市场化角度提出了民营企业家认可的加盟条件。这场重组，不但掀起了行业整合的高潮，改变了区域水泥产业结构，也在这个过程中，较早地成功探索了混合所有制模式。

今天有混合所有制改革了，大家都说真好，但在当时并不是这样的。2008年3月，一份材料被送到了国资委高层的案头，标题是《中国建材是不是疯了》。撰写这份材料的一位市场人士坦陈了他对中国建材高速扩张的忧虑，并对央企大规模扩张的动因进行了颇为偏激的推测。同时报纸上也登了文章，题目是《国资委重拷中国建材》，当时我的压力非常大。

当时社会上有两种声音：一种是国企干嘛去找民企，没好处你能去吗？另一种是国企为什么欺负民企，这不等于“国进民退”吗？大规模地收购民企，你居心何在啊？而在企业内部，也有干部想不通，觉得民企老板带着股权进来，而我们是堂堂国企央企，这不是无产者给资产者打工吗？当时一些领导劝我说：“志平，这事不要再做了。”我是个性格温

和的人，但也是个有理性和逻辑思维的人。中国建材处在充分竞争领域，要想发展就必须引进社会资本，必须和民企合作，除此之外别无他路可走。这些年来，中国建材一路重组混合了近千家民营企业，而我曾担任董事长的国药集团也复制了中国建材的改革模式，用混合的方式重组了数百家民企。

在央企里，像中国建材和国药集团这样成规模、有章法地进行混合所有制改革的还是不多见的。但坦率地讲，我们是一路顶着压力过来的。党的十八届三中全会把混合所有制经济上升到我国基本经济制度重要实现形式的高度，我心里的石头终于落地了。十八届三中全会之后，中央电视台《对话》栏目做了一期专访，让我专门讲讲发展混合所有制的故事，并作为开年的第一期节目播出，取名为“尝鲜混合所有制”。2014年7月15日，国资委宣布央企四项改革试点，其中混合所有制试点单位仅有两家，中国建材和我刚卸任不久的国药集团两家企业能入选试点，我很高兴。

2018年底，中宣部、中央广播电视总台联合制作了致敬改革开放40周年的纪录片《我们一起走过》，其中《血，总是热的》一集里播出了中国建材重组混改的故事。在访谈中，记者问我如何评价当年混改中曾遭受的那些阻力，我说，“改革者，不会因为听到责难就停止了脚步，停下来，那他就不是改革者。”这是我的肺腑之言。这些年，中国建材通过发展混合所有制，以400多亿元国有资本吸引了1300多亿元社会资本，撬动近6300亿元总资产，成为全球最大的建材企业。这场企业自主“混合”还推动了水泥行业的供给侧结构性改革，在国家没有投入一分钱的情况下，实现了行业的自救。

可以说，中国建材的混改和重组为国家、行业做出了贡献，企业也获得了快速发展，完全符合“三个有利于”改革标准，即有利于国有资本

保值增值，有利于提高国有经济竞争力，有利于放大国有资本功能的改革初衷。当年如果不是毅然决然走向市场，与民企携手、探索混改新路，这一切都是不可想象的。后来，国资委领导在一次演讲时说，“中国建材重组水泥，遇到过不少质疑，也有人给委里写信反对，现在看来中国建材这件事做对了。”

观点44　混合所有制不是“谁吃谁”

中国建材的混改实践是央企改革的一个缩影。改革开放以来，随着产权制度改革的深化和公司制股份制改革的推进，我国混合所有制企业比重日益加大。目前，在我国央企集团及下属企业，混合所有制企业（含参股）占比已近七成，省级国有企业混合所有制户数占比近六成。很多国企虽然是其上市公司的第一大股东，但从股份的绝对值来讲，社会资本往往占大部分。实践证明，混合所有制是把金钥匙，它解决了“国有经济和市场接轨、国企深化改革、社会资本进入国有企业部分特定业务、国有资本与民营资本携手共进”四大难题，有力地支持了中国经济的发展和中国企业的成长，用好了可以一通百通。

我国经济是包容型、融合型的，大力发展混合所有制既是我国以公有制为主体、多种所有制共同发展的基本经济制度使然，也是中华民族包容和谐文化使然。中国问题专家郑永年讲“中国模式”有两点，一是有中国共产党领导，二是有强大的国有经济。国有经济的主导作用如何发挥呢？两个途径：公益保障领域由国有企业实现，目标是做好服务、降低成本、提高效率和减少浪费；竞争领域由混合所有制企业中的国有资本实现，目标是国有资本保值增值。

西方国家也有国有经济，但它们认为国有经济好时就搞国有化运动，当发现国有经济有问题时就全面私有化。中国在社会主义市场实践中找到了发展和壮大国有经济的有效方式：我们选择国有经济为主导，同时又要搞市场经济，我们希望国有经济进入市场，同时也要依照市场规律做强做优做大，还不要和民营企业纳税人竞争，最好的方法就是采用混合所有制的实现形式。这是我们的大智慧。其实中国人很早就懂得

辩证思维，能够把两个看似不同的东西融合在一起，像道家的太极图就把阴阳结合成极致，白鱼和黑鱼完美地融合在一起。今天我们讲“两个毫不动摇”，讲混合经济，都是看到了事物内在的对立统一关系。

对于混合所有制，有的国企和民企存有疑虑。国企担心民企“蚂蚁搬家”，会把国有资产“蚕食”掉。民营企业担心的是，本来在体制外好好的，混合后国企行政化的那套东西会跟着进来，民营资本也会被“国营化”。其实，混合所有制是国有经济和非公有制经济成分交叉持股、相互融合的新型所有制形态。在混合所有制企业里，国有股和非公股都是平等股东，各自的权利都神圣不可侵犯，都在公司法下规范运作，以股权说话，因而不存在谁吃掉谁的问题。

这些年来，社会上常把国企和民企对立起来，一会儿讲国进民退，一会儿讲国退民进。出席一些论坛时，我发现听众对民企创业者往往报以热烈掌声，而有人批评国企时，台下也会鼓掌。我常想：能不能也给国企一些热情的掌声呢？其实，现实中国企和民企并不是像外界形容的那样生疏和隔阂。像道农会是民营企业家组织，有时也会邀请我参加，我戏称“羊群里出了个骆驼，但羊和骆驼相处得其乐融融”。中国建材重组时，民企也都是心悦诚服地加入我们。

国企和民企一家亲，两者是中国特色社会主义市场经济中的一对孪生兄弟，应彼此借力、相互融合、共同发展，不应人为地撕裂。我有个比喻，混合所有制企业好比一杯茶水，水可能是国企的，茶叶可能是民企的，但变成茶水之后就没办法分开了，也没必要去分。前些年我写了一本书叫《国民共进》，厉以宁老师在序言里讲道：“国有企业、混合所有制企业、民营企业将会形成三足鼎立，支撑中国经济，但各自所占GDP的比例将有所增减，这是正常的。”

其实，企业发展到今天，所有制形态也在进步。从国企来说，不是所有企业都要进行混改，像自来水公司、电力公司等公益类企业应是纯国企，而竞争类业务则要放在混合所有制企业里。混合所有制企业要有量身定做的一套政策、一套体制，不能视同于传统的国企来管理，而应视同市场化的股份公司进行管理。对混合进来的民营企业家不要视同体制内的干部进行管理，应视同市场中的职业经理人进行管理。从民企来说，它们提供了众多就业岗位，缴纳了巨额税收，而且很多都做了股改，不再是简单的家族公司，而是成了股份公司或员工持股公司。

所以说，国企在市场化改革，民企在上市公众化，大家殊途同归，大的方向就是混合所有制。在充分竞争领域，今后只有企业与企业之间的竞争，而不再是国企和民企的竞争，我们要引入社会企业的概念，不要再贴所有制标签。在2018年的亚布力论坛上，我讲了一段话：“我希望，将来只有一个名称，就是中国企业，只有一种企业家，就是中国企业家。”

央企的实力＋民企的活力＝企业的竞争力

我做国企40年，过程中也和民企打过很多年交道，我认为让国企完全市场化和让民企管理规范化都是很有难度的工作，而混合所有制提供了一个捷径，比较好地解决了国企市场化和民企规范化的问题，混得好可以起到1＋1＞2的效果。混合所有制不是简单的一混了之，也不是一混就灵，关键还得会混，要混得恰到好处，混了之后还要改，如果混得不好或只混不改，那就失去了混改的意义。

故事45　让民企带枪参加革命

混改到底该怎么做呢？关键要有方法。在长期的混改实践中，中国建材探索出一种“三七模式”，分为“正三七”和“倒三七”两种股权结构。中国建材大规模的联合重组之所以没有乱，实际上是得益于这种混合所有制的股权结构。

“正三七”是指中国建材持有核心上市公司的股份不低于30%，保持第一大股东相对控股，其他投资机构及流通股不超过70%。比如中国建材股份这家香港上市公司，中国建材持有其42%的股份，其余是社会资本。这样做一来可以有控制权，确保大股东地位，二来可以多募集资金。在上市公司股权结构中，我不主张一股独大。什么是一股独大？就是除中国建材之外全是散户。我的理念是，由国有资本和两三家非公资本组合形成公司的战略投资人，即积极股东，其余由财务投资人和股民持有，这样既能保证企业有负责任的股东，也能使广大投资者有高额的回报。

“倒三七”是指中国建材股份持有其所属子公司股份约70%，给机构投资人和原民企创业者保留30%股份。不少民企创业者因此成为原企业的股东，并成为规范治理企业中的职业经理人，我称他们是“带枪参加革命”。这一模式确保了上市公司有更多利润，有利润才有市值，股价才能升高，股价高了才能增发，从而实现良性循环。

通过“正三七”与“倒三七”的股权划分，中国建材形成了一套自上而下的有效控制体系，在保障国有资本控制力的同时保留非公资本，引入了市场机制，增强了企业活力，用少量的国有资本带动了大量的社会资本，共同推动企业发展。同时，民企的机制得以继续保留，民营资本也

参与到国企的产权改革中。这些企业和企业家进入中国建材后，资本的价值放大了，干劲更足了，这是实实在在的共赢。

在美国，有些富人有钱了，仍愿意出去打一份工，做政府官员或职业经理人。在中国，人有钱了还有没有工作动力呢？这是我一直以来的一个疑问。在中国建材的联合重组中，这个问题得到了解答。在我们的职业经理人队伍里，有很多民企创业者，由于在企业中还有小股权，所以他们工作更卖力气，管理上的要求也比较严格。曾经有一位区域公司的总裁和我讲，他的夫人有一次抱怨说："你过去当老板还能经常陪我旅游，进入中国建材后，你简直把公司当成家了！你算算有多久没陪我旅游了！"这些职业经理人的敬业程度可想而知，他们是中国建材混改的重要收获。

观点45　混改的关键是“改”不是“混”

混合所有制改革是一项有难度的工作，要结合实际做细做好。现在大家都关注“混”，其实“混”起来容易，“改”起来难，而重点又要落实在“改”字上。“混”是形式，“改”是实质。混合所有制企业关键是转换经营机制，我倡导一个公式，“国企的实力＋民企的活力＝企业的竞争力”，就是说要把国企的经济实力、规范管理和民企的市场活力、拼搏精神有机结合起来。如果不在机制上下功夫，只图表面上混来混去，甚至把传统国企常有的官僚主义和民企常有的非规范化结合在一起，混合所有制一定是失败的。

混合所有制并非一混就好，或者一混就灵，混改要想成功，关键取决于有没有正确的思想，能不能发挥各自优势，能不能找到各方的最大公约数。中国建材在发展混合所有制的过程中，提炼出了“十二字”混改方针、“三优先”混改原则、“十六字”混改口诀以及一整套混改的基本做法。

“十二字”混改方针是混得适度、混得规范、混出效果。混得适度，即在“相对控股”“第一大股东”“三分之一多数”等基本前提下，探索多元化股权结构。混得规范，即结合市场监督机制与完善保护国有资产的相关制度流程，规范评估资产、规范治理结构、规范操作方式，有效防止国有资产流失。混出效果，即围绕提高运行质量和盈利能力，控风险、增活力、出效益，让其成为企业改革发展的强大动力。中国建材在混改中选择了“并联结构”，即各子公司按业务单元进行分类混合，这样做的好处是让每个单元都拥有机制、焕发活力，处于一种“赛马状态”，一旦出现风险也便于切割，不至于造成大的损失。

“三优先”就是活力、利润、机制优先。活力优先是指在考虑业务单元活力和对业务单元的控制力时，要把活力放在优先位置上。有活力才能使国有资产保值增值，如果过分强调控制力而忽视活力，企业留给国家的往往是一个烂摊子、一堆废铜烂铁。利润优先是指在考虑利润和收入时，要把利润放在优先位置上，创造良好的经济回报，不盈利的业务原则上不做。机制优先是指在开展员工持股与引入机构投资人之间机制优先。改革的动力来自混合所有制，混合所有制的动力则源于机制，无论采用何种混合方式，优先考虑的都是为企业引入市场机制。

在“十六字”混改口诀里，规范运作指的是细致做好各项制度设计，确保混合所有制改革全过程依法依规、公开透明。互利共赢，即坚持与人分利，兼顾好各方利益，有效保护各类出资人权益。互相尊重，即混合各方要彼此理解、信任和尊重，共同进步、共同提高。在中国建材重组时，我提出要充分理解民企，保留它们的“野性”，包括灵活的机制、创新能力、企业家精神、拼搏能力等，不能简单地同化它们。长期合作，即把混合所有制作为一种长期制度安排。搞混合所有制有点儿像恋爱结婚，凤求凰，大家只有坦诚相待、相濡以沫，才能执子之手、与子偕老。

在混改的具体操作上，中国建材也研究了一套方法，包括以“央企市营”赢得机制优势、以“三盘牛肉”[1]吸引民营企业、以“三七原则”设计股权结构、以积极股东完善公司治理、以包容文化推动和谐发展、以管理提升确保改革实效。混合是国企改革的活力之源，混合创造新物种。中国建材的混改之所以成功，得益于把握了国企市场化改革的方向，顺应了过剩行业产业结构调整的需要，也得益于发展了一套科学的制度设计，把国企的实力和民企的活力真正结合了起来，实现了“1＋1＞2”。君子和而不同，只有国企真正与民企形成水稻一样的“杂交”优势，才能

确保混合成功，实现和谐共赢。

混合所有制不是一厢情愿的事。在混合过程中，我常想两件事：一是和谁合作。选择合作方要从自身战略出发，确保产生协同效益，民营企业家及其团队的专业能力和精神面貌也非常重要。二是我们能给予民企什么。我的体会是，国企要有清晰的发展思路，能给民企提供一些战略性支持，让它们看到美好的前景，也要通过先进的制度设计实现互利共赢，让大家既能看到眼前的利益，也能看到混合后的长远利益。另外，还要给予对方充分信任，让它们说得上话，做得成事，真正感到这个平台能够干事创业，如鱼得水。

从民企来讲，与国企合作也要研究几件事：

·战略。要明确自身的发展目标，想清楚与国企合作的动因是否充分。

·文化。越市场化的企业对民企的看法越公正，越是非市场化的国企对民企的看法越偏激。如果国企像防小偷一样防着自己，合作起来会非常辛苦。文化是合作的基础，即便是换将也不至于出大问题。

·企业领导者。一个企业的领导者能不能包容他人、是否值得信赖，这也是很重要的。

改革不是你得我失的零和博弈，混合所有制改革有这个潜力，让大家都从中受益，实现双赢和共赢。赫胥黎一句话说得好，真理伟大而能取胜，但是真理的取胜要经过漫长的时间。改革是奔着问题来的，不改变我们就无法解决发展中的问题。混合所有制改革也是这样的，混改是一个新路径、一个大方向，既然认准了这条路，就要坚定地走下去，路会越走越宽。

[1] 三盘牛肉，即公平合理定价，保留股份，保留团队并吸引创业者做职业经理人。

迷思十　管理效能和机制动力：管理是生存之基，机制是源头活水

管理效能是企业管理效率、效果、效益的综合反映，是衡量管理水平的一把标尺。这些年常听到一种说法：有了好的管理方法和好的管理者，企业就能做好。现实中也有这样的例子，靠一个领袖人物，埋头苦干，攻坚拼搏，也能带领企业发展。但随着经济发展和科技进步，人力资本的重要性逐步凸显，开展机制革命迫在眉睫。机制是企业的分配制度，是微观搞活最根本的因素。做企业不仅要靠责任心、事业心、政治觉悟，还要靠激励机制。没有机制，神仙也做不好企业；有了机制，做企业不需要神仙。

管理与机制不能相互替代

管理与机制不同。管理要解决的问题是如何在有限的时间里获取最大程度的产出，也就是生产率最大化。机制属于治理范畴，指的是企业效益和经营者、员工利益正相关的关系，它研究的就是在所有者、经营者和员工之间如何分配收益，目标是调动企业各动力要素向企业目标前进。机制是所有企业都要面对的问题，无论是什么性质的企业，无论企业规模多大，有机制才能发展好，没有机制很难生存。

故事46　一封告状信与一封辞别信

中国建材在发展混合所有制的过程中，吸纳了很多民营企业家，他们在企业里有一定股权并成为我们的职业经理人。传统国企的所有者往往是虚置的，无论是资产管理部门还是董事会，都只是所有者代表。而民营企业家进入中国建材后，把所有者到位的机制带了进来，企业因此多了一双民企所有者的眼睛，形成了良好的内部约束和激励机制。

几年前，我曾收到民企老板的来信，准确地说，是一封“告状信”。信中反映我们派驻的个别管理者做事不规范、花钱大手大脚，采购的润滑油够用好多年，实在叫人心疼。我看到信件后既生气又高兴。生气的是，这些管理者原来大都是地方国企的干部，身上还留有传统国企的一些老毛病；高兴的是，信中提的意见有助于改进工作，这恰好反映出了所有者到位的市场机制。否则，这些问题很难被发现。正是由于机制的作用，在南方水泥等水泥企业里，很多民营所有者在企业内既是股东又是管理者，他们把企业管理得井井有条，效益非常好，没让中国建材操很多心。

在中国建材，像这种股权型职业经理人毕竟是少数，而所有者到位也只是机制的一部分，怎么让广大经营者和员工真正与企业结成命运共同体呢？这是我近年来一直思考的事。事实上，随着社会的发展，人的知识与智慧、经验与能力对企业的贡献越来越大，企业内部机制如果不健全，就会出现人才流失的情况。中国建材有一个学财务出身的高管前两年离职了。他工作非常努力，也干出了很多成绩，临走的时候给我发了一条信息说：“宋总，我非常热爱中国建材，也非常热爱您，但是我有两个小孩，现在公司给我的薪酬，我养不了家。我也知道公司不可能单

独照顾我一个人，民营企业给我三倍于集团的工资。由于家里的情况，我考虑再三，决定离开。您总是教导我们要热爱企业，我是企业培养出来的，现在一走了之，没法面对您，只能不辞而别，希望您能理解和原谅。”

我看完这段话后很感伤。回顾这些年，中国建材比较重要的改革，就是发展混合所有制。我们用25%的国有资本吸引了75%的社会资本进行发展，撬动了6000亿元的总资产，发展成为全球规模最大、综合实力领先的建材企业。今天中国建材还想继续发展，还想在科技创新上保持领先、在核心竞争力上有所建树的话，就必须进行机制上的改革。有了好的机制，我们才能吸引和留住优秀人才，才能有更好更多的创新成果，才能建设世界一流企业，不断提升核心竞争力。

观点46　让人力资本参与财富分配

机制，说白了，就是通过合理的分配手段，让企业的所有者、经营者、员工的利益与企业效益挂起钩来。围绕企业财富有两种不同看法，一种是认为企业财富是资本的升值，另一种是认为企业的财富来源于劳动者的创造。今天，随着高科技时代的到来，创新正推动企业生产函数的变化，相对于现金、厂房、土地、机器等实物形态，人力资本的作用越来越重要。我们要认识到，企业发展既离不开资本的投入，也离不开经营者的努力、员工的创造。资本、经营者和员工是企业的“三宝”，我们要把有形资本和人力资本很好地结合起来，给予经营者和员工充分肯定和大力激励，而不是从劳动成本上去考虑，所以我提出机制革命。

有人问，为什么用“革命”这个词？不是机制改革吗？机制改革不容易。过去我们始终认为企业是所有者的，资本只有实物形态，现在我们认为劳动者也是资本，承认人力资本，让人力资本参与分配，这是一个重大的思想转变，是一场革命。我们要通过机制革命，解决好利益分配问题，充分调动人力资本的积极性和创造性，让大家能在为企业创造的财富里得到他们应得的一份属于劳动者的待遇。我们要让辛勤工作的员工得到应有的回报，让大家觉得只要在企业里努力奋斗，一切都会有的。好的机制能够以人为中心，能够回答员工的核心关切，能让大家觉得有未来、有希望、有奔头。没有好的机制，企业是不可持续的，久而久之，高端人才、科技人才就会不断流失。这是摆在我们面前很严峻的问题。

做企业既要讲精神激励，又要讲利益原则，两者相辅相成，不可分割。马克思主义认为，追求物质利益是人类一切社会活动的动因，利益

的基本内容是物质生活条件，利益的本质是一定的社会经济关系，高度和谐的利益共同体是人类社会的价值目标。我国正处在社会主义初级阶段，我们要创造性运用物质利益原则，不能超越现实。每个人、每个集体都是在利益原则下生存和发展的。只有当人的利益得到维护和实现，人的自由全面发展才能真正落到实处；只有当个人利益和集体利益统一起来，社会才能真正和谐发展。

机制是企业的原动力。记得多年前，我跟一位老领导说，我因为企业的事天天愁得睡不着觉，这位领导跟我说，应该让你的干部睡不着觉，你就能睡着觉了。我十几年来一直在想这个问题，现在终于找到方法了，就是机制。就像给我写信的民营企业家一样，企业里如果采购的东西贵了，他会有意见；如果有人干活不精细，跑冒滴漏、不节约，他会有意见；如果把东西很便宜地卖掉，他也会有意见。如果大家都对企业的事情这么上心，出点问题就如切肤之痛，这个企业怎会做不好呢？！这就是我讲的，没有机制，神仙也做不好企业；有了机制，做企业不需要神仙。我在北新做厂长时提出“工资年年涨，房子年年盖”，员工的热情像火山一样迸发出来，今天回忆起来，北新的发展就是因为机制起了作用。

机制不是国企的独有问题，民营企业、家族企业同样存在机制问题。企业的所有制结构和机制之间的关系并不是充分必要条件，即使所有制结构完全市场化了，也不等于企业就有了好的机制。美国的企业大多是私营企业，但洛杉矶电话黄页中的公司每10年就有80%消失了，私人企业若没有好的机制，同样会倒闭。今天不管是国企还是民企都面临着改革，国企改革重点仍是继续适应市场化要求，而民企改革的焦点则是股份制改造和规范化运营，但两者都有共同的重点，就是建设充满活力的内部机制。

好的机制能够吸引和留住优秀人才，激发人的积极性和创造性，增强企业的凝聚力。同时，机制的动力还要与管理的效能结合起来，共同促进企业发展。像中国建材收购的水泥厂、商品混凝土厂大都是民营企业，这些企业机制并不落后，民营企业家也很有干劲和冲劲，但真正能把管理做好的企业不多。重组后，中国建材通过推广一系列先进的管理方法，统一市场、降低成本、改善内控、稳定价格，帮助它们实现效益最大化。所以说机制不能代替管理，管理还要靠学习、靠实践、靠反复对标、靠数字化训练、靠经验的积累、靠制度的建立。而从中国建材来说，我们有一流的管理，在完善机制方面也做了一定的探索，下一步还要继续加大改革力度，让企业插上机制革命的翅膀。

企业应是共享平台

开展机制革命，归根到底，就是要把企业打造成让资本所有者、经营者和劳动者分享、共享利益的平台。我们要让所有者获得远高于社会平均利润的回报，所有者才会增加投资，扩大再生产。我们要奖励优秀的经营者，让他们尽心尽力做好经营，把握市场机遇，做出正确决策，为企业增加效益。同时要考虑到广大的员工，因为企业的财富都是他们的劳动创造的。今天，所有者要学会分享，已经成为金融、高科技、咨询等诸多行业的共识。

故事47　向华为和万华取经

2018年春节期间，有一天我凌晨3点醒来看到一则消息：华为2017年销售收入突破6000亿元，即将成为继苹果和三星之后的又一个收入超千亿美元的世界级信息和通信技术企业。看了这则新闻，我既有兴奋感又有紧迫感。兴奋在于，华为作为中国制造业的一颗耀眼明星，为中国企业迈向世界一流之列树立了榜样。之所以觉得紧迫，是因为华为的共享机制引发了我对加快国企改革的思虑。我有感而发，连夜写了一篇文章《机制革命与企业家精神》，后来被国资委主管的《国资报告》杂志刊发出来。之后，我又专门去华为拜访任正非，跟他就机制问题进行了长谈。

华为从一家4万元起家的小公司成长为6000亿元级的国际公司，靠的是两点：一是共享机制，二是任正非的企业家精神。任正非认为华为是那种“财散人聚”的机制，就是把财富更多地分给干部和员工，从而增加企业的凝聚力。不少人因为华为没上市而误以为华为是任正非的家族公司，事实上，任正非在华为只有1.01%的股权，华为的工会股份公司持有98.99%，近乎全员持股，但华为把股权和能力、贡献和年功很好地结合起来，从而增加了企业的凝聚力、向心力和亲和力，提高了企业的创新力和竞争力。

2018年，我还去山东万华[1]取经学习。万华是一家山东烟台的国有企业，最早是从日本引进技术装备，从事人造革生产，后来进入化工原料生产领域。历经40年发展，万华已成为全球最大的聚氨酯原料MDI供应商，年销售额超过650亿元，税后利润超过160亿元。习近平总书记到万华视察，讲了一段话：谁说国企搞不好？要搞好就一定要改革，抱残

守缺不行，改革能成功，就能变成现代企业。这段话虽然不长，但是特别精彩，也特别精辟。

万华在改革方面主要做了两件事：一是员工持股。万华旗下两个员工持股公司共持有万华20%的股份，国有股占21.6%，二者比例相当，合起来做一致行动人。二是科技分红。万华较早建立了科研奖励体系，实际上是技术分红权。万华奖励范围包括技术创新，也包括其他业务创新，研发新产品盈利之后5年内税后净利润15%给个人，一次性技改创造效益部分的20%~30%给个人等。早年间，有个技术团队做出重大创新，公司一次性奖励了90万元，其中带头人拿到20万元，当他把奖金拿回家时把爱人吓坏了，怎么也不信这是奖励，一定要他去公安局自首。而那时全厂工资总额才有200万元。

万华坚持人才是重要战略资源，让高管人员、核心骨干、专业技术人员持股，给科技创新者真金白银的奖励，充分体现了劳动创造价值的思想，极大地激发了骨干员工干事创业的热情。曾有领导同志问，如果没有员工持股等改革，万华会怎样。万华人的回答是，那就没有今天的万华了。

[1]　万华化学集团股份有限公司（万华化学），其前身是烟台万华聚氨酯股份有限公司（烟台万华），成立于1998年12月20日。

观点47　改革需要开明的“东家”

华为和万华的成功是机制的成功，带给我们的启示是无论何种企业，都得进行机制革命，让企业成为财富共享的平台。有人说，为什么要共享？是不是搞大锅饭？我们经历过大锅饭、平均主义，也经历过效率时代，多劳多得，让一部分人先富起来。中国现在进入中等收入国家行列，应该说社会普遍富足。改革要解决的已不是打破平均主义那个层面上的问题了，而是通过机制革命，把企业打造成让所有者和劳动者分享、共享利益的平台。机制革命的核心是承认人力资本的存在，让人力资本参与分配，共享企业财富，打造庞大的中产阶层，促进公平正义，推动社会和谐。我们常讲社会主义共同理想的基石，其实就是共享，最终实现共同富裕，现在到了追求共同富裕的时候了。

建立共享平台，不是所有者的恩施，而是企业进化的重要标志，也是对企业财富创造者的一种尊重。现代公司制度强调股东至上，不少企业尤其是上市公司把股东利益最大化当成不二法则，损害员工利益的事时有发生，这是不应该的。人是最重要的资本，虽然企业资产负债表上没有记载人力资本，但人的智慧和能力已成为企业创造财富的源动力。企业在进行财富分配时，要充分维护经营者和员工利益，不能把他们当成会说话的机器来役使。在国外，分享财富是很多企业的通常做法，法国50%以上的企业都有员工持股，日本企业基本人人持股，埃及采用国家立法，要求企业每年必须拿出不低于10%的利润给员工分红。

一说到分红、共享，不少人会问，分红是不是要分所有者的红？是不是要从所有者身上“割肉”？其实，劳动者分的是自己的劳动成果。通过共享机制，员工可以凭诚实劳动多获得一些收益，企业效益好了，所

有者就会赚得更多。过去，财富被认为是一个常量，你分了我就少了，但是今天我们应把财富看成一个增量，你分得多我就会得到更多。共享不是简单的分饼，而是把饼烙大，让大家都受益，这就是共享的意义。

怎么理解呢？举个不太恰当的例子，但能说明问题，就是土地所有者和长工的关系。一种是土地所有者给长工工钱，打的粮食都归土地所有者，还有一种，土地所有者收一定的租子，长工多劳多得，这个叫分成制度。过去首钢搞承包制就是这个逻辑。国家大头、企业中头、个人小头，实际上对财富做了分配。我讲的机制革命是第三种分配方法，就是经营者和员工有固定的收入，也就是工资制分配，同时还能通过分红等方式共享一部分企业财富，这应是一种混合分配方式，对双方都比较安全。

企业能否建立共享机制，考验所有者的选择。从《公司法》来讲，我国企业是股东所有的，如果股东不把人力资本当成资本，就不会给经营者、劳动者分红。记得小时候读《半夜鸡叫》的故事，周扒皮为了让长工多劳动，半夜学鸡叫，但高玉宝这些长工上工就没有精气神，这就是机制不好，所有者不开明。清代的晋商很早就明白分享制的好处，他们的做法是赚的钱归东家一份，掌柜和账房先生一份，伙计一份，各占三分之一。华为的分配机制则是“东家”一份，“掌柜、账房先生、伙计”占三份，这种做法更先进。改革需要“东家”的支持，让不让“掌柜、账房先生、伙计”参与分红，有赖于“东家”是否精明。

从“老三样”到“新三样”

机制革命不应只在民企实现，国企也应成为共享平台。今天我国已进入高质量发展阶段，社会主要矛盾发生变化。国企改革的动力是什么？答案就是满足员工对美好生活的向往。员工不仅要工作，还要生活，怎样让他们负担起子女教育、老人赡养、购房购车等成本，在企业里安心工作，在社会上体面地、受人尊重地生活，这是改革的大问题。不解决这些问题，企业里的骨干就很难留住，年轻人也不愿意进入国企，企业就会失去竞争力，所有者利益也就无从保证。

故事48　不败的纪录

中国建材旗下有几个机制革命的先行者，南京凯盛就是其中之一，这家公司是中国建材工程板块子企业，成立于2001年12月。南京凯盛的成立是建材行业里非常有名的一件事，其创业者原来是南京水泥院的一个设计组，因不愿意在院里吃“大锅饭”，希望与中国建材合作，成立一个员工持股的合资公司。

这件事当时引起了轩然大波，因为南京院当时划转给了兄弟单位中材集团，这涉及两家央企，又在一个行业。那时我刚当中国建材的总经理，一上来就要面对这件事。中材的领导找到我，我说我可以劝他们回去，但是你们要善待这些骨干，不要因为这件事影响他们的发挥。但后来关系越弄越僵，我发现这拨人回不去了。当时他们想单干，主要是希望能够自己有一些股份，而不是只做单一的工程技术人员，只有创业，才有希望把自己的劳动成果以资本的方式实现为财富，这是他们的根本想法。

我当时就想，中国建材可以支持他们做员工持股公司，看一看到底会怎么样。这是我的一个想法，正好赶上这样一个事件。那时这些人没多少钱，都是现金投资，只用400万元注册资本成立了一个小公司，他们占49%，集团企业占51%。公司成立后，我去看了一遭，当时十几号人挤在一栋居民楼里租来的小办公室里。我当时鼓励他们，南京凯盛要做一家绩优企业，三年内努力实现“三个一”：营业收入1亿元，净利润1000万元，员工100人。一年他们就做到了。我第二年又去，说希望做到“三个三”：营业收入3亿元，净利润3000万元，员工300人，过了一年又实现了。后来我说你们要做到“三个五”：营业收入5亿元，净利润

5000万元，员工500人，很快又实现了。

十多年过去了，今天的南京凯盛已逐渐从业务单一的设计院发展成为集研发设计、设备成套、施工安装、生产调试、技术改造、水泥工厂智能化建设等业务于一体的创新型国际化工程公司，每年有十几亿元收入和上亿元利润。最重要的是，这家公司成立至今，承接的200多项国内外大大小小项目中，无一失败亏损。对比之下，其他一些国有工程公司，做的不少项目出现了亏损，因为大家只重视拿项目，只重视现金流，只重视销售收入或规模，对经济效益却不太重视。但员工持股公司就不一样了，盈利是整个公司一致性的行动和目标。有媒体分析称，南京凯盛“不败的纪录”根源就在于机制。

观点48　企业不发展是最大的国有资产流失

全国国有企业改革座谈会强调，激发微观市场主体活力，就是要加强正向激励，健全激励机制。会议提出“伤其十指不如断其一指”，“断其一指”指的就是机制。改革开放之初，为了打破“大锅饭”，我们进行了“劳动、分配、人事”三项制度改革，我称之为“老三样”。“老三样”主要解决“干多干少一个样、干和不干一个样”的问题，实现奖勤罚懒，提高效率。今天我们要推行员工持股、管理层股票计划、科技企业分红和超额利润分红的“新三样”，解决企业的财富分配问题，提高员工的获得感和幸福感。

1.员工持股。依照《公司法》，通过普通员工、科技人员来持股，员工出资给一些优惠，科技人员以人力资本入股，量化后给一些股权，这是常规做法。持股分创业股和激励股两种。创业股指的是公司创业者占有的、可继承的股份；激励股是员工在公司时就有，不在公司时按照约定规范退出，再派给新员工的股份。万华做的就是激励股，员工持有的股份不流通，员工不享受股票溢价，由员工持股公司享受溢价，而员工享受分红权、净资产收益权，这样就不受股票下跌影响。企业也等于给员工带了金手铐，使员工能够更加稳定地工作。中国建材所属合肥水泥院也是这种形式，院下面有6家员工持股公司，院持股70%，科技人员和骨干持股30%，股权的持有、退出、流转方案做得非常细致。合肥院原来是个小院所，现在每年有几亿元的净利润，成为最赚钱的水泥设计院。

2.上市公司股票计划。它包括股票增值权、限制性股票和股票期权，我觉得股票增值权最好做。股票增值权，西方人称之为影子股票。

什么意思呢？经理层不出现金，也不真正拥有股票，但享受股票的增值。比如股价现在是3元/股，给经理100万股增值权，当股价涨到5元/股时，经理就有200万元，从税前的成本里列支。这实际上是一种奖励，把经理的收入和股票价值联在一起，促使经理和股东的利益能够联在一起。股票增值权简便易行，对经理层来说是比较安全的，也是行之有效的办法。

3.超额利润分红。对大多数非上市公司而言，激励机制主要采用超额利润分红权，这是从税前列支的一种奖励分配制度，就是把企业新增利润的一部分分给管理层和员工，也就是我们以前常讲的利润提成，这样既确保了公司的利益，也提高了员工的积极性，应该普遍实施。中国建材所属中联水泥做了超额利润分红，做法很简单，就是制定利润指标，超额部分提取15%，按照“118”进行分配：一把手、主要负责人10%，班子其他成员10%，员工80%。班子成员基本上都是一正两副，固定的分成比例也让团队始终保持精简状态。这个办法非常有效，实行超额利润分红后，中联水泥利润大幅提升。

从“老三样”到“新三样”，建立共享机制会不会造成国有资产流失呢？这是很多人的疑问。我觉得，改革必须防止国有资产流失，这是底线和前提，但我们不能把国有资产流失变成一顶帽子，把它宽泛化或扩大化，否则就会让改革者患得患失，影响改革进展。我认为，只要按照“三个有利于”——有利于国有资本保值增值，有利于提高国有经济竞争力，有利于放大国有资本功能，所做的改革就是对的。

对企业来说，不发展是最大的风险，这才是最大的国有资产流失。国有资产流失，可以从两个维度去看。从静态看，寻租和损公肥私造成的损失是一种国有资产的流失；从动态看，国有资产不发展，或是低于社会平均发展水平，应该说也是国有资产的一种流失。所以要把做强做

优做大国有资本、实现国有资产保值增值作为国资监管的主要目标。机制革命是让劳动者参与财富的分配，而所有者得到的更多，这不叫国有资产流失。如果企业没有机制，最后员工没有积极性，企业成了一堆废铜烂铁交给国家，那才是国有资产流失。

越是优秀的企业，越要在分配问题上向市场看齐，各种激励方法要综合起来，吸引最优秀的人才。我反复讲，机制革命是一场思想深处彻底的观念转变。共享不是把该给国家的给了个人，共享的是超额的部分，个人想拿得多，国家就拿得更多。国企要解放思想，打开心结，只有确立人力资本的概念，充分激发人的积极性，形成资本所有者和劳动者的利益共同体，才能造就更多具有全球竞争力的世界一流企业。

机制革命：推开国企改革最后一扇窗

机制革命是当前国企改革中最为欠缺的内容，也是最关键的内容。为什么这么说？如果我们梳理一下国企改革的脉络，就会看得更加清晰。改革开放以来，国企改革通过搞活企业、股份制公司制改造、国资监管体制改革等重大进程，总体上已经同市场经济相融合。党的十八大以来，国资国企改革在理论和实践层面都取得了丰硕成果，顶层设计基本完成，改革试点取得经验，中国特色现代企业制度基本建立。当前的改革还面临最后一道藩篱，那就是机制革命。我们要集中精力把这一关过去，打开国企改革这最后一扇门。

故事49　时隔20年的改革试点

我大学一毕业就进入了国企，40年来始终与国企紧紧联系在一起。担任一把手的近30年来，我一直把国企改革放在工作首位，见证并参与了一系列重大改革进程，对两次改革试点记忆犹新。

第一次是1994年，北京新型建材总厂入选全国百户试点单位。百户试点，主要目标是推行现代企业制度，核心内容是四句话16个字，即“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”。那时国家经贸委副主任陈清泰同志多次到北新指导试点工作。有一次开会，他说百户试点企业是改革的尖刀班，改革就是要脱胎换骨。我理解他讲的脱胎换骨，是要把过去的体制机制变成另外一种新的体制机制。那一轮改革里，北新完成了公司化改制并在深交所上市，之后通过市场化的改造和历练，日臻成熟，成为新型建材行业的领军企业和管理科学规范的公众公司。

中国建材是从困难境地走来的一家企业，穷则思变，近10多年来我们在推动国民融合、规范治理、建立职业经理人制度等方面先行先试，成为国企改革的先行者和铺路石。2014年，中国建材被国资委确立为发展混合所有制经济和落实董事会职权双试点企业；2016年，“两材重组”后的新集团被列入央企兼并重组试点，所属中材电瓷入选首批十大员工持股试点企业；2018年，被列入国有资本投资公司试点。至此，中国建材共肩负了五项改革试点。集团还有四家子企业入选“双百行动”，两家子企业入选发改委混改试点。可以说，中国建材已成为央企里改革的一面旗帜。

入选改革试点是荣誉，更是责任。我的想法是，国企改革是个细致活儿，不仅要有热情，还要做得规范稳妥，要经得住时间的考验。中国

建材成立了改革领导小组，按照“走出去，请进来”的原则，我带着小组成员到上海绿地、中联重科、浙江物产、山东万华、华为等企业调研学习，同时认真梳理提炼自身改革经验，对改革的深层次问题进行了大量思考。在2017年全国国有企业改革经验交流会上，中国建材作为八家央企代表之一，做了交流发言。国资委领导同志在国务院常务办公会上报告央企重组工作时也表扬了中国建材。

这些年来，国企改革不断探索，我也在改革的道路上从黑发人变成了白发人，有国资委领导评价说，“宋总这些年来一直在改革。”让我欣慰的是，经过40年探索，国企改革的路线图今天已十分清晰。记得“百户试点”时，我们志在建立现代企业制度，现在的试点主要是落实管资本为主、建立国有资本投资公司、让混合所有制企业获得市场活力、培育世界一流企业，改革的目标任务非常明确。中国建材正蹄疾步稳开展各项试点，为改革探索成果、总结经验、凝聚动力。

观点49　解决好体制、制度、机制问题

党的十八大以来，国企改革进入新阶段。新一轮国企改革不同以往之处在于，更加注重改革的系统性、整体性和协同性，将顶层设计与试点先行相结合。国企改革的目的是适应社会主义市场经济体制，主要解决国企的效率问题。怎么把我国以公有制为主体、多种所有制共同发展的基本经济制度跟市场接轨，实现国有资本和市场经济的有效结合，是改革的出发点和难点所在。经过理论创新和实践探索，这个难题基本解决了，就是做好改革的三件事：体制、制度、机制。

1.体制就是处理好国有经济、国有资本、国有企业之间的关系。党的十八届三中全会提出“以管资本为主”，这是非常重大的改变。党的十九大进一步提出“改革国有资本授权经营体制”。2019年出台的《改革国有资本授权经营体制方案》和《国务院国资委授权放权清单（2019年版）》是国资国企改革指导思想最深刻的变革。[1]国资委成立后，对国有资产实现统一监管，结束了过去的“九龙治水”局面。围绕怎么管的问题，当时采取的是管人、管事、管资产相结合的方式，既当“婆婆”，又当“老板”。现在提出以管资本为主，国资委回归到国有资本出资人代表的职责上来，管好资本，管人、管事更多地交给董事会。

国资委要实现以管资本为主，关键是转变职能、简政放权，构建“国资委——国有资本投资运营公司——所投资企业”三层管理模式。国资委作为出资人，用资本运营的方式发展国有经济，优化国有资本战略布局，促进国有资本流动增值；国有资本投资运营公司由国资委直接监管，按照《公司法》，从资本收益、战略发展等角度出发，以股权方式投资产业平台；所投资企业完全按照市场化规则和现代公司治理要求进

行管理，可以引入职业经理人制度，在薪酬福利和激励机制等方面与市场完全接轨。以管资本为主和把目标锁定在做强做优做大国有资本上，打通了我国社会主义基本经济制度与市场经济衔接的“最后一公里”，让国企走通了改革之路，成为真正的市场主体。

国资委“以管资本为主”，主要解决两个问题：

·管好国有资本的布局和结构调整，使得国有资本能够解决国家亟待解决的问题，突破“卡脖子”技术壁垒等，把国有资本更多投入关系国计民生的领域，这是国有资本非常重要的功能。

·要把握管住和管好的平衡。“以管资本为主”不能简单理解成“以监督为主”。监督管理有监督和管理两个含义。监督的同时更要注重管理，而管理又不是一味地要管住、管死，而是要管好。管好就要立足于把国有资本做强做优、发展壮大。“对国有资产的监管”含有“发展壮大国有资本”这样一个更重要的含义和目标。

2.制度就是国企运作的方式，是所有者、经营者、决策者、执行者之间的关系。中国特色现代企业制度，“特”就特在把党的领导融入公司治理各环节，把党组织内嵌到公司治理结构之中，进一步对党组织、股东会、董事会、监事会、经理层等各治理主体的权利、义务和责任进行清晰界定，保证企业中各层级的权责明确。建设中国特色现代企业制度要做到两个“一以贯之”，坚持党对国有企业的领导一以贯之，建立现代企业制度一以贯之。加强党的全面领导，同时也要继续完善公司治理，在战略决策、选人用人、运营管理等方面加大授权放权力度。两件事之间要掌握好平衡，不能偏废。

3.机制就是企业效益和经营者、劳动者利益之间的关系。现在国企改革在体制、制度上都有比较清晰的办法，而且改革已经初见成效，下

一步要在机制上进一步发力，推开国企改革的最后一扇门。在许多民营企业，特别是高科技企业里，人力资本都参与了分配，给了骨干员工很多期股、期权，但国企在机制上做得很不够，由此带来两个问题：一是优秀的科技人员和管理人才容易大量流失；二是创新能力不强，比如，现在前五大网络公司，没有一家是央企。我们经过反复讨论思考，发现是激励机制问题。所以这一轮改革，必须从机制上取得突破。

[1] 2019年4月28日，国务院印发《改革国有资本授权经营体制方案》。2019年6月，国资委印发《国务院国资委授权放权清单（2019年版）》。

激发和保护企业家精神

做企业有“三大法宝”：管理、机制和企业家精神。管理是基础，要持之以恒，一刻也不能放松。机制能调动人的积极性和创造热情，要靠深化改革取得。企业家精神是说企业要有好的企业家带头人。说到企业家这个词，法国人最早把流通过程中使货物增值的商人称为企业家，后来英国人又将其提升为使资源创造价值的企业主。经济学家熊彼特提出创新是经济发展的源动力，企业家是创新的组织者。管理学家德鲁克认为，企业家与企业规模、所有制形式无关，富于创新意识、为社会创造价值的企业领导者就是企业家。

故事50　企业家是怎样炼成的

我做企业40年了。前些年，我常被人问道：“宋总，你觉得自己是企业家吗？”为什么这么问？因为很多人对企业家概念的理解还不甚清晰。不少人认为白手起家的创业者叫企业家，而国企领导人是红头文任命的，不是企业家。其实，企业家是创新并创造价值的人，不存在所有制限制。2017年9月，中央首次以专门文件的方式[1]肯定了企业家的作用，而且首次明确了国有企业家的地位和价值。看到文件后，我特别高兴。

回想自己的企业道路，我感慨万千。我年轻时的理想是做一名老师或诗人。没想到，大学毕业后，我被分配到企业，而且一干就是一辈子。不了解我的人，常认为我有多么高远的人生目标，其实我是个随遇而安的人，从不好高骛远、左顾右盼。我也是进入企业之后，才慢慢培养起做企业的浓厚兴趣。这些年来，曾有很多离开企业的机会，有的单位还开出了住房、收入等丰厚条件，但都被我婉言谢绝了。因为我觉得自己已经企业化了，读书思考、看财务报表、管理工厂等，这些习以为常的东西早已融入我的血脉，就像布料被做成了西服，就很难改成中山装了。

做企业的过程并不容易，一路上会遇到很多风浪，经常处在煎熬的状态里。很多人对我的企业故事感兴趣，其实我的企业生涯是由一个个困难串联起来的。我在北新最早做的是技术员，但当我看到厂里试生产的产品堆满库房卖不出去时，毅然选择了做一名销售员。那时销售员普遍被大家看不起，但我却毫不犹豫地干起了这一行。我当厂长也是受命于危难之时，当时工厂揭不开锅，但我还是咬牙挺了过来，硬是让企业

起死回生，并带领它在深交所上市。

2002年，当中国建材面临经营困境时，上级让我去解决困难，我毅然跳进了“弹坑”，之后想尽办法把企业拖出债务的泥沼。香港上市后的经历同样惊心动魄。2008年金融危机时，中国建材股份公司的股票被恶意做空，股价从39元一路降到1.4元。那段日子，我压力巨大，但作为企业一把手，即使内心再难也要以微笑示人，要让员工感觉到信心的存在。那段时间，我天天心平气和地坐在办公室，稳定军心、鼓励大家，同时拜托银行的合作伙伴出手相助，最终度过了资金危机。

在国药任职也充满挑战。我起初是医药行业的“外行人”。到国药工作第一年的“十一”长假，我买了八本供投行了解医药行业的书，把自己关在家整整读了七天，后来又几乎转遍了国药的每个基层企业，渐渐把医药的业务框架在头脑里构建了起来。正因如此，国药同事从没有把我当成外行。任职五年里，国药集团快速成长，成功进入世界500强。两材重组也是难事，两家企业同业竞争十几年，关系疙疙瘩瘩，弄到一起谈何容易，但领导说，“志平，你去找大家谈”，我就开始了两年多时间的马拉松式沟通，最后大家终于走到一起。

从年轻时起，我就把西方一位哲人的话“忙的蜜蜂没有悲哀的时间”当成座右铭。很多人问我，“宋总，你是不是有什么悲哀啊？”其实这句话应该积极地理解。忙碌的蜜蜂酿蜜的过程就是创造劳动价值的过程，它们无暇顾及做事情的目的和结果，因为劳动本身就是快乐的、满足的。这些年来，无论遇到什么情况，我都始终保持积极乐观的心态。我喜欢丘吉尔的名言“Never，never，never，never give up”。一分耕耘一分收获，从不懈怠、从不自我原谅、从不轻言放弃，这就是企业家成功的原则。

[1]　2017年9月中共中央、国务院发布《关于营造企业家健康成长环境弘扬优秀企业家精神更好发挥企业家作用的指导意见》。

观点50　企业家精神是创新、坚守、责任

习近平总书记指出，“市场活力来自于人，特别是来自于企业家，来自于企业家精神。”企业家精神是对企业家价值取向和思想境界的概况，我简单归纳为六个字：创新、坚守、责任。

1.创新。企业家的灵魂是创新精神。企业家的特别之处在于，他善于发现机遇，敢于改变旧事物，勇于不断挑战自我。在大家都做一件事时，企业家想的是怎样做另一件事。企业家不以财富多少而论，如果没有任何创新、没有创造价值，即使再富有也不能算作企业家。纵观成功企业家，他们有的进行了企业制度的创新，有的进行了商业模式的创新，有的进行了技术和产品的创新，创新是他们成功的重要前提。

2.坚守。坚守精神，指的是企业家要认认真真地把做企业作为终生的事业，而不是升官发财的跳板。做企业是个苦差事，有没有坚守的精神，有没有超强的毅力和耐力，能不能板凳甘坐十年冷，这往往是能否成功的关键。成功是熬出来的，企业家没有时间的积累成为不了“家”。我体会，做好一个企业，没有10～20年的功夫是不行的；想把一个企业做到世界一流，可能要做30～40年。有人问我，宋总，你怎么计算出来的？我说这不是我计算出来的，是实践出来的。中国建材的纸面石膏板和玻璃纤维都是靠40年的坚守，才做到全球第一、世界一流的。

3.责任。企业家还要履行责任。企业家不仅是财富的创造者，更应是给予社会最大回馈的人。在2012年中央电视台年度经济人物颁奖晚会上，嘉里集团董事长郭鹤年老先生给了年轻人四点忠告：一是专注；二是有耐心；三是有了成绩后要格外当心，成功也是失败之母；四是有了财富要回馈社会，而且越多越好。有人说中国的富人“富而不贵”，缺少

对社会的回报，缺少西方的贵族精神。在西方，贵族不仅意味着财富，还意味着责任和担当。企业家要有“兼济天下”的责任感，不是自己富了就行了，而是要考虑怎么照顾到更多人。尤其是国企领导人，更要埋头苦干，淡泊名利。实现保值增值是国企的必尽之责，同时还要考虑能多缴多少税，多提供多少就业，使多少个家庭幸福安康，使多少个屋檐下有孩子的欢笑，这也是企业家精神。

企业家是稀缺资源，是市场经济中最活跃的因子。近代以来中国企业的发展历程，就是企业家队伍不断成长壮大的历程，就是不断发掘、培育和弘扬企业家精神的历程。从清末的洋务运动到民国时期实业救国的热潮，从新中国成立后社会主义工业体系的建立到改革开放后多种经济成分的共同发展，中国的企业家前赴后继，围绕实业报国、振兴中华这个核心主题不懈奋斗。今天我们要继续弘扬企业家精神，在推动社会经济持续发展中再立新功。

党的十九大报告明确提出，激发和保护企业家精神，鼓励更多社会主体投身创新创业。激发和保护企业家精神，首先要尊重企业家的创新活动，从制度和政府层面加大对企业创新活动的支持，依法保护企业创新成果和知识产权，保护企业家在创新和经营活动中获得的财富，加大对企业创新活动的物质和精神激励，引导更多高质量的创新投入。同时要建立接纳创新的文化，建立“亲”“清”的政商关系和企业家自律的风气。

企业家不是完人，也不是常胜将军，做企业常常会遭受失败，甚至会倒在征途中。因此，我们既要鼓励创新也要宽容失败，不能赢了就戴大红花，输了就打入冷宫。对遇到困难的企业家要雪中送炭，鼓励遭遇失败的企业家东山再起，再展雄风。要营造尊重和支持企业家的社会氛围，认真研究和落实“三个区分开来”的原则，建立和完善容错纠错机

制，信任和理解企业家，给予企业家正能量、正激励，让企业家安心、安身、安业，在创新创业中越挫越勇。

此外，还要关注企业家成长，扶持和培育成长过程中的企业家，倍加珍惜和爱护成功的企业家，创造更多机会和平台使其人尽其才。同时还要关心企业家身心健康，引导企业家带头践行爱国敬业、艰苦奋斗等精神。对有成绩和做出突出贡献的企业家，要引导他们谦虚谨慎、戒骄戒躁，加强学习和提高自身素质，把时间和精力更多地用于管理的精进和企业的发展，不刻意去做社会上的“大咖”“大腕”。

第三篇　创新

迷思十一　万众创新和企业创新：让创新成为社会基因

自从2014年9月李克强总理在夏季达沃斯论坛上发出“大众创业、万众创新”的号召以来，中国大地掀起了一场创新创业热潮。过去我们常讲企业是创新主体，是社会财富的主要创造者，现在提倡万众创新，发挥各种创新主体的创造热情。其实，两者并不矛盾，万众创新以企业创新为依托或载体，而企业创新归根到底是企业内部的全员创新，离不开科技知识的社会积累与传播，离不开“双创”汇集的智慧。

万众创新应与企业创新相融合

大众创业、万众创新被视为推动经济发展的“双引擎”之一。国务院印发的《关于大力推进大众创业万众创新若干政策措施的意见》，强调“双创”是“发展的动力之源，也是富国之道、公平之计、强国之策”。大众创业、万众创新怎么组织实施？它与企业创新是什么关系？这都是值得思考的问题。

故事51　对话诺奖得主费尔普斯先生

诺贝尔奖获得者——经济学家埃德蒙·费尔普斯有本著作叫《大繁荣》，这本书的观点是中国开展双创活动的重要参照。费尔普斯先生是中国政府“友谊奖”获得者，对中国经济很有研究，虽已80多岁高龄，但仍经常不辞辛劳地到中国讲学，2014年和2019年我有幸两次与他进行了对话。

第一次对话是在清华大学举办的一个讲堂上。对话前，我从头到尾认认真真拜读了《大繁荣》，对书中两个观点印象很深：一是创新和制度无关，主要和文化有关，大范围的创新活动只能由正确的价值观激发；二是创新主要靠草根创新，创新是自下而上的进程，大多数创新是由千百万普通人共同推动的。我对前一个观点很赞同，但对后一个观点只同意一半。在对话现场，我跟费尔普斯说，草根创新的确重要，但大企业创新也很重要，大企业有能力解决一些系统上的问题，这是小企业无法超越的。因此，企业创新和草根创新应结合起来，发挥各自所长。那次对话上，费尔普斯先生就中国创新经济的瓶颈、知识产权保护等问题提出了很多中肯的建议，我听了很受启发。

第二次对话是在北京未来科技城的创新论坛上，地点是在北新建材，也就是我原来做厂长的那家企业。那次对话由新瑞学院院长何志毅教授主持，话题内容涉猎非常广泛，包括中美文化差异、中美贸易战、创新路径是什么、如何激发员工创新活力等。对话中，费尔普斯先生宏大的历史视角和严谨深厚的理论基础让我由衷敬佩。通过他的讲解，我更深入理解了创新活力是近两百年来西方经济大繁荣的根源，这对企业是重要启发。在对话中，我谈到了对创新的理解以及基于企业创新的方

法和实践，还着重介绍了一线工人的创新案例。如北新建材旗下的泰山石膏，原来1平方米石膏板有12公斤重，现在做到了6公斤，仅这一项技术创新，工厂一年就能多出3亿元利润。这种“草根创新”是了不起的，费尔普斯先生听了很高兴。

观点51　构建“万类霜天竞自由”的创新圈

关于大企业是否创新，一直存在争论。很多学者认为，大企业不创新，中小企业和草根更富创新活力和创新意愿。德鲁克在《创新与企业家精神》一书中提到，美国的一些创新并不源于大企业，如汽车时代来临时美国的铁路公司都想制造汽车，但是真正造出汽车的却是福特公司，航空时代来临时，美国汽车公司都想造飞机，而飞机却由波音和麦道等公司造了出来。虽然如此，德鲁克仍认为大企业在创新上大有作为，美国强生等大公司一路创新发展就是例子。我比较赞同这个见解。

从历史上看，大企业一直是技术创新的主体，是推动人类进步的重要力量。比如通信领域的通用公司贝尔实验室，汽车领域的福特汽车公司，计算机领域的IBM、英特尔、微软公司等。正是由于这些大企业在技术领域的创新和领军作用，开创了工业化的新时代，也创造了世界范围内的现代物质文明。当前，我国互联网等产业草根创新成绩斐然，涌现了不少创客。但我国工业的大量持续性创新仍由大企业承担，大企业在重大技术攻关和产业转型升级的创新中仍承担着正面作战的任务。我们引以为傲的神舟飞船、高铁、核电等技术都是大企业创造的。创新需要基础和实力，像编个软件，可能有台电脑，在宿舍和车库里就能搞出来，但要生产大飞机、研发航空发动机、冶炼特种钢材，还是要由大企业完成。

大企业常被认为官僚主义抑制创新动力，这种情况在有的企业确实存在。但我感觉，一个企业创不创新与企业规模无关，与创新文化有关，与企业领导人的创新意识有关。大企业应克服的是惯性思维和阻碍创新的内部机制，提高创新意识，加强与中小企业协同创新，这才是最

重要的。大企业可以搭建创新平台，把面临的问题放在平台上让中小企业“打擂揭榜”，也可以把成果汇聚到平台上实现资源共享。实际上，很多小企业都是借助大企业的投资和平台进行创新的，而且它们创新的成果也很快被大公司吸收转化。从内部来看，企业创新归根到底是科研技术人员及广大员工共同参与的全员创新。例如，日本主张企业内部搞全员创新，如推行品管圈（QCC）、质量功能展开（QFD）、全面品质管理（TWQM）及IE工作概述等，都是借由企业内部的全员管理创新提升了企业竞争力。再如，海尔在企业里奉行人人是“创客”的组织文化，把全员创新推到新高度。

所以说，企业创新与万众创新并不排斥，两者相辅相成，关键看在哪个领域。国务院在《关于大力推进大众创业万众创新若干政策措施的意见》中提出，支持各类市场主体不断开办新企业、开发新产品、开拓新市场、培育新兴产业，形成小企业“铺天盖地”、大企业“顶天立地”的格局。这就说清楚了各自的创新任务。开展“双创”，不是否定大企业在创新体系中的枢纽地位，而要建设一个“万类霜天竞自由”的创新生态系统。

创新的意义是创造效益

创新，通俗地讲就是要有变化和不同，能创造出全新的而且与众不同的价值。创新具有丰富的内涵，广义的企业创新主要包括技术创新、管理创新、制度创新、商业模式创新，分别解决的是竞争力问题、效率和成本问题、活力和发展动力问题、效益和规模问题。从狭义上讲，创新主要是指技术创新。技术创新常与科技创新联系到一起，其实两者并不能等同。企业创新是一种创造财富、创造效益的技术活动，与科学发明不一样，这是必须搞清楚的。

故事52　为什么爱因斯坦不会被忘记

爱因斯坦在科学界的成就众所周知，可以说除了牛顿之外无出其右。我2019年6月去以色列时，访问了爱因斯坦博物馆，该馆馆长、希伯来大学前校长哈诺赫·古冯德教授热情接待了我们。爱因斯坦博物馆是我见过的最小的博物馆，只有30平方米左右，两边都是书柜，不知道的人还以为进错了地方。哈诺赫教授介绍说，屋子里摆的藏书全是爱因斯坦的私藏，他将这些连同阅读时常用的小书桌，全部捐献给了希伯来大学。参观中，我们还有幸看到了难得一见的相对论手稿原件。手稿每一页的笔迹都一丝不苟，连涂改都工工整整，看到第45页，也就是手稿的最后一页，爱因斯坦推导出了相对论的公式。如此复杂的理论竟然只用了几个简洁的公式来表达，真可谓大道至简。

2019年8月，哈诺赫教授在上海搞了一个以“爱因斯坦的异想世界”为主题的特展，我专程去看了展览，并就“创新与创业”的话题与他进行了对话，《解放日报》做了摘录并刊发出来，题目是“为什么爱因斯坦不会被忘记”。哈诺赫教授说，历史上的名人，差不多60年以后基本上就被忘记了，而爱因斯坦已经超过一个世纪的时间还在深刻影响着今天的人，他的思想还在散发新的光芒，在他的科学理论指导下，还正在或即将获得新的发现，例如最近得到证实的引力波。这也是爱因斯坦不会被忘记的缘由。

我很认同这个观点。在展出中，爱因斯坦被授予的1921年度诺贝尔物理学奖奖章引起了我的共鸣。奖章中央的图案描绘的是科学女神揭开神话女神伊西斯的面纱，伊西斯也是自然女神，代表大自然的规律，总是遮掩着一层神秘和朦胧的面纱，等待着科学的发现。图案周围则是一

段拉丁文："发明使生活更加美好。"爱因斯坦就是一个充满梦想、不断探索未知的人。他曾说："我自己并没有什么特别的，只是充满了一种好奇心而已。"这就是创新的精髓啊！永无止境的好奇心、创意奔放的思维以及强烈质疑的态度等，这些爱因斯坦之所以成为大科学家的可贵品质，形成了指引人们更有效创新的思想基础。

在观展过程中，我还有一个很深的感触，那就是作为一位理论物理学家，爱因斯坦在发明和创新方面也很有创见，他做了很多工作，例如和其他发明人合作，参与了冰箱、助听器和陀螺罗盘等的发明。爱因斯坦是能够把科学、技术和创新贯穿并结合起来的人。他既是发现者，又是发明者，既理解和发现物质世界是怎么运行的，又把这些原理和改进人们的日常生活联系起来，这是非常不容易的。

观点52　科学与技术的目的性不同

爱因斯坦是个伟大的科学家，他认为如果没有对艺术和科学永远无法达到的东西的不断追求，生活就会显得空虚；最美丽的体验，是我们面对艺术和科学所感受到的神秘。联想到企业，我就在想，企业里的创新与爱因斯坦等科学家的创新有什么不同呢？最大的差别就是创新的重点和目的性不同。

我们常把科学和技术并称为科技，但科学和技术并不是一回事。传统上，我们把科技分为三个层面：基础科学，回答未知的问题；应用科学，回答如何把科学原理应用到现实中的问题；技术层面，回答产品如何开发制造，如何降低成本、增加品种、提高质量的问题。科学家的贡献主要集中在前两个层面，尤其是基础科学研究，而企业创新20%是在应用科学领域，80%是在技术创新领域。透过科技体系的分工，我们可以清晰地理解科学与技术的区别和联系，进而准确地定位企业创新的重点。

从区别上看，科学是为了认识世界，主要是探究未知的东西；技术是为了改造世界、服务人类，主要是解决应用问题。驱动技术发展的，是市场的需求和资本的欲望；而驱动科学发展的，是科学家的兴趣和人类的好奇心。技术开发者可以获得利润作为回报，而科学研究者收获的更多是名誉。从联系上看，科学成果很大程度上是被全人类共享的，科学有重大发现之后，很多规律可以引发创新，带动技术的突破，甚至是颠覆性的创新和突破。近代以来，重大的尤其是颠覆性的技术发明，往往起源于科学的发现和基础研究的突破。所以，尽管技术创新已经越来越和人类的生活密不可分，推动人类走进了现代社会，但是没有什么能

够代替基础科学研究的作用。

我认为在科技创新的体系中，企业要对基础科学的原理性问题有一定的敏感性，尤其是大企业要积极支持和持续关注基础科学的前沿发展，比如在麻省理工学院、加州大学，很多企业出资支持基础研究，这是出于对未来科技走向和技术应用的前瞻性布局。而从企业自身来说，创新的重心不是基础研究，而是技术创新。企业的创新范围是极其明确的，研究目的就是要解决什么问题、做什么东西，都是和生产经营、市场变化密切结合的，最后要落到经济效益上。

做企业就得有效益，就得赚钱，创新也是如此。创新实际上是商业领域的技术活动，面对市场约束，企业必须做能赚钱的创新，把创新与经济效益紧密联系起来，创新没有效益，也就没能力投入再创新，烧钱烧到最后，企业都做垮了，创新也就失去了意义。中国建材近年来大力发展光电材料、复合材料、膜材料、石墨材料、工业陶瓷、人工晶体六大新材料业务，这些新材料都实现了工业化量产，而且都能盈利。2018年新材料业务利润总额突破百亿元，超过集团利润总额的1/3。中国建材是工业集团，我的想法是创新不是摆“花瓶”或搞“花架子”，不能量产、没有规模效益的创新坚决不做。

在企业里，我不反对大家研究宇宙奥秘，每个人都有自己的兴趣爱好，有强烈的好奇心、喜欢探索未知事物是好事，我也经常看一看最新的科技理论。但我同时认为，研究黑洞、引力波、人的起源这类问题，不是企业创新要聚焦的事情，企业也不可能为此提供专门的实验室和经费。不可否认，企业里部分技术人员有科学研究的实力，甚至能带来足以推动世界科学进步的重大成果，比如日本岛津制作所一位基层研究员就获得了诺贝尔奖。但总的来看，企业还是要发挥技术创新的专长，盯着新产品、新技术、新工艺，解决这些实际问题，这才是创新的立足

点。我反复跟技术人员讲，专业带来效率，创新需要分工，一定要把创新的层级分清楚，知道企业创新的点位在哪里。

有效的创新才是好创新

现在社会上创新创业热潮如火如荼，我国市场主体总量超过1亿户，日均新设企业超过1.8万户，平均每分钟就有12.5家企业诞生，估值超过10亿美元的独角兽企业有160多家。但大家对创新也有不同的顾虑，觉得创新是天才的专利，做起来不容易；也有人盲目创新，承担了不必要的风险。创新究竟要怎样做？怎样减少失败？我主张，开展有效的创新，简言之，就是提高创新效率，创造经济效益，减少盲目、不必要的风险，有效的创新才是好创新。

故事53　超薄玻璃：大国重器

中国建材有效创新的例子很多，如超薄玻璃。超薄玻璃也叫超薄电子触控玻璃，是电子信息显示产业的核心材料，用来做手机、电脑、电视显示屏基础材料。玻璃越薄，透光性能就会越好，柔韧性好，重量也会随之减轻。但是玻璃太薄又非常易碎，怎样让玻璃既薄又有足够的强度和韧性，是个世界难题。长期以来，超薄触控玻璃核心技术和全球市场完全被美国、日本公司封锁与垄断，导致中国电子信息显示产业关键环节缺失，产品价格长年居高不下。

中国建材以前的玻璃业务主要是建筑玻璃，近年来根据市场需求，我们进入电子显示玻璃的高端领域。确立目标后，所属蚌埠院做了大量准备，改革科研体制、强化激励措施、打造创新平台，在超薄触控玻璃高端化升级方面大胆迈步。短短几年时间，200多名科研人员先后突破1000多项关键技术瓶颈，让中国玻璃实现了从1.1毫米超薄到0.12毫米极薄的跨越，刷新世界纪录，打破了国外对电子信息显示行业上游关键原材料的长期垄断，中国玻璃行业也因此实现了由追赶向领跑的跃升。目前中国建材的超薄玻璃产品全球市场占有率已近40%。

超薄触控玻璃的问世意义非凡。这种玻璃厚度堪比一张A4纸，还可以像纸一样卷起来，同时还非常结实，被誉为“最轻最薄大国重器”。央视记者去采访时，技术人员做了个试验：55克钢球放在一米的高度，自由落体砸向超薄玻璃，这样的冲击力相当于一辆家用轿车以时速150公里的速度撞停到墙上的冲击力，但玻璃完好无损。正是这块玻璃，助力华为、小米等国产品牌腾飞，为曲面显示、可穿戴设备研制和生产打下了基板原料基础，使消费者直接受惠于民族产业的崛起，同时每年为我

国电子信息显示产业降低成本约120亿元，为国家节约外汇约20亿美元，为保障国家电子信息显示产业安全做出了重要贡献。这项成果于2018年荣获中国工业大奖。

观点53　创新是可以学习的

创新是引领企业发展的第一动力，但同时高投入、高风险、高收益、高外部性的特点也让创新具有了很强的不确定性，因此必须特别重视有效性，中国建材的创新都要在有效性上考量一番。大家可能觉得有效的创新很难很神秘，其实不然。创新不能只靠个别人的“灵光乍现”，创新是可以学习的，有规律可依，有方法可循。开展有效的创新，应从几个方面去考虑：

1.有目的地创新。即提前分析机遇、目标和路径，细致地谋划组织。德鲁克认为，有目的地创新甚至能减少90%的风险。很多人一听到创新就坐不住了，项目不了解清楚就立马干起来，这种盲目创新的例子并不少见。2000年，社会上曾涌现出互联网热和纳米热，大家一窝蜂去做，结果很多企业都失败了，而现在又掀起石墨烯热，石墨烯技术的确重要，但不是谁都能做的。朱镕基同志曾批评有些盲目创新的人，斗大的字不识几个却要搞高科技，这是不行的。

企业不是兴趣小组，在创新上不能做冲动派，不能做盲从者，而是要有方向、有风险意识，有的放矢、谋定而动。如果机遇摆在眼前，我们又有创新的基础，那就要果断进入，如果条件不成熟时贸然进入就会很被动。中国建材在超薄玻璃、碳纤维、风电叶片、薄膜太阳能电池等领域的成功，都是在认真分析产业形势、市场需求、自身优势的基础上，锁定目标，长期技术攻关的结果，都是有目的的创新。

2.有组织地创新。创新不能靠单打独斗，任何创新都在一个系统组织中进行，形成功能互补、良性互动、开放共享的创新格局。创新需要战略勇气，而有效创新更需要系统支撑。企业要通过内外部资源的多元

协同，充分发挥好组织创新的优势。例如，现阶段不少人热衷于动力电池，跃跃欲试都想投资，其实这样的做法并不合理，企业之间应该合作，联合创新。过去我国三大电信运营商每家单位都有铁塔，现在新组建的铁塔公司把三家的铁塔统一起来集中运行，不但节省了巨额投资，还聚集了很多资源。

3.在熟悉的领域创新。相比而言，企业在熟悉的领域创新更容易成功。做企业，业务选择很重要，但选对了业务只是开头。业务选好后可能需要一二十年或二三十年，甚至更长时间，企业才能做到一流。在创新的过程中，如果我们放着熟悉的业务不做，反而进入一个完全陌生的领域，一切从零开始，犯下颠覆性错误的风险就会很高。我在做国药董事长的五年里，学到了不少东西，也发现了不少机遇，但我做建材时没有去做过医药的项目。为什么？因为我觉得建材领域的技术人员不熟悉生物医药的东西，在一个不熟悉的领域里我们无法决策。当然，我对跨领域创新并不是持否定态度，外部的某些创新可能对行业产生很大的乃至颠覆性的影响，这是必须认真研究的。但通常来讲，创新需要对一个行业有着深刻了解，不是多年积累的内行，对于风险点和路径往往无从判断，盲目跨界十有八九会出问题。若确定要跨界且条件具备了，也需要有熟门熟路的盈利点作为底部支撑。

4.创新要善于把握机遇。抓住机遇是创新的巨大推动力，例如结构调整里有转型升级的机遇，新知识、新需求里有扩大市场的机遇，竞争压力下有技术创新、降本增效的机遇，时尚潮流里有提升品牌价值的机遇，等等。比如高铁、支付宝、共享单车、网购“新四大发明”广受欢迎，就是因为满足并挖掘了人们在出行和消费等方面的深度需求。所以说，创新的机遇无时无处不在。其实，每次在经济下行或大的经济结构调整中，总有企业因不适应变化而销声匿迹，也总有企业因敏锐捕捉并

抓住创新机遇而快速发展。机遇需要用心发现，敏锐的创新意识来自于长期实践观察，专业眼光、市场嗅觉与行动能力都需要长期的修炼，就像翱翔的雄鹰鸟瞰大地上的风吹草动，随时出击。

5.选择合适的方法。很多年轻人不乏创新精神，但困惑于用什么方法创新。其实，创新有很多方法，自主创新、模仿式创新、集成创新、协同创新、持续性创新、颠覆性创新、商业模式创新等都是有效的创新模式。企业应根据自身状况和发展阶段，在实践中认真研究，活学活用。企业究竟选择哪种创新模式或兼而有之，取决于企业自身的基础、想法和发展阶段。企业往往从模仿式创新做起，进而发展为集成创新，再发展成自主创新，如遇到重大创新也要汇众之力开展协同创新。而在创新方向上，既要以现有业务为基础开展持续性创新，又要未雨绸缪进行颠覆性创新，同时还要把技术创新和商业模式创新结合起来。

6.开展有效的管理。有效的创新有赖于有效的管理。现在一些科技型上市公司之所以运作得不太成功，原因之一就是科学家不擅长管理。科学家有了创新成果，常有自己做工厂做管理的倾向，而一旦把工厂做起来了，就会涉及贷款、生产、销售等各种问题，等于说科学家要向企业家转变，但做管理是不容易的。电灯的发明者爱迪生当年就曾创建了很多公司，但由于管理不到位，最终几乎都以失败告终。这说明，创新做得再好也不能替代管理。

让创新成为一种风尚

在我国建设创新型国家的过程中，建立创新文化至关重要，这是激发企业创新动力的沃土，也是点燃草根创新活力的火种。费尔普斯先生曾提出担忧，中国亟须进行高速的本土创新，大规模创新需要有智力能力和接纳广泛创新的大众，中国人是否有这样的文化去推动创新？这个问题需要全社会共同关注。

故事54　以色列：创业的国度

以色列是个有浓厚创新文化的国家，也是个谜一样的国家。以色列土地贫瘠，地域狭小，国民只有850万，却创造了经济发展的奇迹，2019年预测人均GDP能达到4.2万亿美元，关键是无论在芯片技术、生物技术，还是国防和智能化等前沿技术领域均走在了世界前列。近年来，索尔·辛格先生的《创业的国度》在中国翻译出版后，影响了很多年轻的读者。以色列是怎样做到的？为什么是以色列？我也非常好奇。2019年6月，我去以色列洽谈项目时，对此进行了“探秘”。

以色列把创业叫start up，是指找到创新的种子，并且把它变成小苗的过程，所以将以色列的创业企业理解为“初创企业”更加合适。作为“创业的国度”，以色列构建了一个由创业者、投资机构、孵化机构等组成的全方位且运作成熟的创业体系，营造了一个良好的创业生态，吸引了众多年轻人去创新创业。通过运作成熟的产学研创新合作机制，不断涌出的创业公司成为以色列创新力量的源泉。

以色列理工学院号称“以色列的MIT”，学生每四人就有一人创业，72家在纳斯达克上市的以色列公司中，有58%由该校毕业生创建或管理，这些企业总市值为220亿美元！特拉维夫大学产生了以色列50%的创业企业主，学校筹建的风险种子基金给优秀的学生创业者最高40万美元初始基金并进行辅导。收益方面，教授创建的公司和学校五五分配，学生创业收益则完全归个人。这些学校都有自己的科技成果转化机构和技术代理公司，供师生入驻并提供技术筛选孵化、专利申请、寻找天使投资等服务。在我们到访的魏茨曼科学研究所和佩雷斯创新中心，云集着芯片、新药、纳米材料等众多创新产品。在以色列诞生的种子和长出

的小苗，很多被美国买去做成了大产业，每年还有大批创新企业被谷歌等高科技公司收购。

在以色列，我与索尔·辛格先生进行了交流。我说，以色列所处的迦南，这片圣经里所述“流着奶和蜜的土地”，其实大部分是贫瘠的荒漠，而且群敌环伺，地缘环境恶劣。这样的一个“弹丸”小国，如何能够崛起成为一个创新的国度？犹太人的文化里是否已经存在创新的基因？辛格说，确实，犹太人的创新与其独特的文化和历史是有相关性的，2000年的流浪史，让犹太人不能安于现状，需要不断寻找让现实变得更好的解决方案。以色列有个词“胡茨巴”（chutzpah），大意是百折不挠往前推进。这个词体现了犹太民族大胆的创业和创新性格：勇气，热情，不惧障碍，绝不后退。这种品格让他们在创新创业的道路上成绩彪炳。

以色列前总理西蒙·佩雷斯是以色列创新立国的先驱人物。他认为，以色列自然资源匮乏，必须重视科技和教育，充分发挥人力资源的作用，人力资源比自然资源更重要。事实证明了一切。我想，正是以色列自由放飞梦想的文化环境，产生了众多蓬勃的创业公司，再加上无畏的“胡茨巴”精神，这就是以色列成功的秘诀吧。

观点54　大力弘扬创新文化

中国和以色列有很多相似之处，都有上下5000年的历史文化，建国时间都在70年左右，都有着谦卑勤奋的特质，都重视储蓄、家族关系与子女教育。此外，两国又有着巨大的不同和强烈的互补性。以色列人擅长创业，但不善于把企业做大，当然这也和以色列的自然环境狭小以及市场有限有关，而这正是中国的强项。两者如果能够结合起来，进行集成创新，以色列创新的种子，进入中国这片有广阔市场和强有力制造业的沃土，应该是一个好的选择，可以共创经济的又一个奇迹。

在以色列，与我交流的以色列学者和创业者普遍认为，平等、宽容失败和独立思考的民族文化与历史是以色列创新活力的源泉。以色列有两个鲜明特征：一是人与人之间说话直截了当，无恭维，观点直率，思想开放，课堂上师生非常平等。有人拿中国、美国、以色列的家长做比较：中国家长一般问小孩在学校考第几名，美国家长一般问小孩在学校学到了什么，而以色列家长会问小孩今天在学校给老师提了几个问题。二是人人创业，万众创新。大学里的学生、老师、校长都热衷于开公司。而且无论哪所大学和科技机构，都可以自豪地告诉你，有多少“改变世界”的关键技术，诞生于他们的研发机构和初创企业。

中华民族是勇于创新、善于创新的民族。古人就有“日日新，苟日新，又日新”的思想，在天文历法、数学、农学、医学、地理学等众多科技领域取得了举世瞩目的成就。16世纪以前世界上最重要的300项发明和发现中，我国超过一半，远超同时代的欧洲。中国人极富浪漫主义和想象力，像《西游记》里的想象令人称奇，会讲神话故事的国家就会创新。但近代以来，我们错失了多次科技和产业革命带来的巨大发展机

遇。改革开放以来，中国人奋起直追，科技整体实力和科研队伍素质有了显著提高，但与以色列、美国等国相比，还是有一定差距的。《世界是平的》一书的作者弗里德曼曾提到，中国人可以把技术学去、拿走，但美国的最后一招还没学会，这就是美国民间的创新能力。在中国转型发展的今天，我们应始终保持清醒认识，大力实施创新驱动战略，积极营造鼓励大胆创新、勇于创新、包容创新的良好氛围，让创新成为一种人生态度，一种民族精神，一种文化风尚。梦想、勇气、创新和永不放弃才能使我们浴火重生。

从企业来说，要想让创新真正落地，创新文化同样重要。创新文化是阳光雨露，一旦形成，就会对各类创新群体产生影响，触发他们的创意并进而形成创新活动。北京大学厉以宁教授有个“创意、创新、创业”的三段式观点。他认为，创意驱动创新，创新带动创业。北京很多咖啡馆、俱乐部是创新发烧友的聚集地，经常有人在那里讨论创意何在，久而久之就形成了一种风气。有些企业对创新创意重视不够，从根源上讲就是缺少创新文化。

企业要想打造创新高地，必须有一套尊重创新、崇尚创新、宽容失败的文化，有一片能够激发创新热情、鼓励创新实践和提高创新回报的土壤，搭建事业平台、人生舞台，给予创新人才更多的自由、更少的羁绊，让他们可以有充分的时间和资源去放飞思维、实现梦想。创新是个破旧立新的过程，也是个试错的过程，因而企业既要弘扬敢为人先的创新精神，也要有包容心、宽容度和承受力，对于创新中的过失和失败，予以一定的宽容，不能成者王败者寇。

良禽择木而栖。企业要择天下英才而用之，更要营造有利于创新创业的文化氛围，培植好创新领军人才和创新团队成长的良好环境，这样人才才会源源不断地加入。没有好的大环境，没有适宜的机制，很难吸

引人才，即便人才来了也很难留住，抑或是人才长期被压制，慢慢就会失去才能。这就好像挖来一棵树种在你的地里，如果你地里的环境不好，土壤干枯、缺水少肥、温度不佳，再好的树苗也难以成活。

迎接企业家社会

创新创业的时代是企业家和企业家社会加速形成的时代。不管是大企业家，还是中小微企业家，不管是国有企业家，还是海量的民营企业家，共同汇成中国企业家的洪流。不断壮大的企业家队伍和数不胜数的草根英雄，将成为推动我国经济社会发展、实现中华民族伟大复兴的强大动能。

故事55　德鲁克的叮嘱

在2016年8月的“总裁读书会”电视节目中，我向观众推介了彼得·德鲁克的《创新与企业家精神》一书。这本书出版于1985年，虽然出版的年头很久了，但书中的观点仍然非常重要，对中国当下的“双创”有很强的参考价值。这本书是我的床头书，我反复读过多遍，有些段落甚至可以背下来，许多地方被我用荧光笔做了标记，空白处还写了不少自己的观点。

德鲁克在这本书中提出了几个重要观点：一是要进行有目的的创新，从而减少创新风险；二是创新不只是依赖高科技，中科技、低科技甚至零科技都可以创新，大量的创新是和高科技无关的商业模式创新；三是从管理型经济过渡到企业家创新经济会使社会进行循序渐进的进步，保持持续的增长，避免长周期经济理论中的阶段性衰退。在全书的最后部分，德鲁克对人类步入高福利社会忧心忡忡。

他叮嘱后人，没有创新做基础的福利社会必然会坐吃山空，引发债务危机，甚至会造就懒惰的社会，因此应该保护和发扬创新精神，用企业家社会取代福利社会。前些年希腊等国爆发的主权债务危机验证了他的预言。而美国恰恰是用创新高潮推进了危机后的复苏。美国在1965～1985年，成功逃过了康德拉季耶夫长周期理论的“魔咒”，实现了经济繁荣和高就业率。什么原因呢？德鲁克把原因归结为，美国从管理经济时代进入创新经济或企业家经济的时代。可以说，企业家社会是德鲁克留给人类社会的一剂良药。

德鲁克的叮嘱有着深刻的现实意义。当前，我国正由管理型经济向创新型经济转变，整个社会也向着创新型社会演进。一方面，我国经济

进入高质量发展新阶段，要完成我国经济社会结构调整的艰巨任务，需要浩浩荡荡的创业大军和企业家队伍。另一方面，我们正处在新一轮科技革命和产业变革蓄势待发的时期，创新之外别无他途。企业家社会将推动经济持续繁荣，市场活力和创造力进一步激发，企业的国际竞争力和影响力稳步提升，社会也将更加高效、公平、和谐。

观点55　创新创业需要智商、情商和胆商

在国家政策的深入带动下，现在社会上的创新创业热潮高涨，特别是互联网快速发展的今天，不少年轻人都希望成为第二个、第三个马云。但坦率来讲，创新创业不是一种碰运气的事，或者说不是一种大概率事件，只有少数人会成功，而且也不是人人都有创新创业的灵感，或者有这种性格、这种耐力。

过去40多年，中国的改革开放创造了百年不遇的创业和创新机会，同时机遇性事件降低了创新创业者的机会成本。今天中国逐渐进入成熟的市场经济时代，早期短缺式经济创造的机遇几乎不存在了。当然，新的技术经济转型又为我们创造了更大的机遇。但是应该看到，今天的创新创业过程是在一个高起点上的竞争。如果说过去创新创业是靠“胆商、情商、智商”的依次排列而实现，今天的排列应是“智商、情商和胆商”。也就是说，科学的态度可能要放在首位，之后是艰辛的实践过程，而情商和胆商体现在对创新的热忱和坚守的毅力上。作为一个过来人，如果说要对年轻的创新创业者提些建议，我觉得有几点很重要：

·清晰思路。思想不能糊涂，要首先想清楚发展战略，有人说战略是大企业的事，其实不然。不论什么规模的企业，都要明晰战略，明确做什么、不做什么、怎么做，知道企业从哪儿来、往哪儿去，企业的愿景和方向是什么。

·学习精神。创新创业总是和不确定性绑在一起，因此我们要多听多看多读书，认真分析形势，及时学习新知识、新理论、新技术、新模式，始终跟得上时代步伐。今天我国企业正在经历加速全球化进程，虚心学习国内外先进经验，提高国际视野至关重要。像马云、王健林、郭

广昌等企业家常在全世界出差考察，做出了最新的商业模式。

·合作精神。创新创业不能单打独斗，既要注重自我创新，也要注重围绕人才、技术、企业等进行资源的集成和整合。要有与人分利的思想，能融合、能共享，推动合作共赢，只有这样才能获得更大的支持，获得更多的社会资源。

·量力而行。过去我们常讲企业家精神是冒险精神和创新精神，但现在的观点是企业家精神中不包含冒险精神。开辟一项新事业，不是因为偏好风险，而是因为看到了其中的机遇，为了把握这个机遇，在可控可承受的条件下，承担适度的风险，这才是风险与机遇的逻辑。孔子讲“知者不惑，仁者不忧，勇者不惧”，但同时也说“暴虎冯河，死而无悔者，吾不与也。必也临事而惧，好谋而成者也”。做企业从来不应盲目冒险。企业在选择业务方向时要如履薄冰、如临深渊、战战兢兢，选定后就要扎扎实实，执着坚守，冒险不应是创新创业者的必然选项，任何创新创业都要量力而行。

·耐得住寂寞。任何成功都是市场竞争严酷筛选的结果，企业家不是天才，也不是完人，从创业到成功往往九死一生，只有少数人长期奋斗，最终脱颖而出。爱迪生发明电灯，失败了99999次才成功了一次。日本三得利公司，历经整整三代人的努力，才酿造出全球一流的威士忌。做事不专注，这山望着那山高，耐不住寂寞的人是做不好事情的。这就好比一个运动员，既拿百米冠军又拿马拉松冠军是很难的，如果同时设定两个目标，可能哪个冠军也得不到。当然，创业也有偶然成功的例子，但绝大多数是漫长而艰辛的，没有坚守的毅力不可能成功。

·提高自身修养。做企业如同做人，必须有健康的人格，以正确的企业观为指引，这是基本前提。企业家要树立终身做企业的理念，心无旁

骛投身创新创业事业，同时要培育家国情怀和兼济天下的思想，不仅为自己创造财富，更要为国家和社会创造财富。

迷思十二　持续性创新和颠覆性创新：变与不变的平衡

哈佛大学克里斯坦森教授在他的《创新者的窘境》一书中提出了颠覆性创新理论，指的是利用技术进步效应，从产业的薄弱环节进入，颠覆市场结构。与颠覆性创新相对的概念是持续性创新，也叫渐进式创新，指的是企业对原有业务不断创新并加以完善，目的是让原有的业务更加稳固持久。我们要辩证地看待两种创新模式，解决好变和不变的关系，理顺现有产业和新产业之间的关系，在两难之间做好平衡和选择。

创新的基础是持续性创新

现在社会上对颠覆性创新很热衷，提到“颠覆”二字，不少企业就慌了神，总想着自己也得赶紧搞出些名堂来颠覆一把，否则就会被别人颠覆。其实，颠覆性创新大多15年左右发生一次，并不是所有企业都能做成，这主要取决于企业的战略，以及资金、人才、技术等资源条件。对大多数企业来说，还是应该立足于现有产业进行持续性创新，深入挖掘创新潜力。

故事56　“你喜欢水泥吗？”

中国建材是全球水泥大王。在参加一些社会活动时，我常问大家一个问题：“你们喜欢水泥吗？”听到这个问题，很多人都笑了。在大家的印象里，水泥灰不溜秋的，反正知道它是建筑材料，谈不上喜欢不喜欢，又或者每天我们都生活在水泥钢筋的大楼里，已经忘了水泥的存在。

人类制造铜有4000多年历史，制造铁有2500年历史，制造水泥却只有180年历史。水泥的产生是因为一个意外。在英国波特兰岛上，人们在烧石灰石时遇到了下雨，石灰石上粘上了很多泥，没想到一烧竟烧出了水泥。水泥是个好东西，盖房子、建大坝、架桥梁、修机场，哪一样都离不开水泥。在一些特殊工程和领域，特种水泥更是大显身手，用于核电站建设可以防辐射，在大坝使用可以抗压，在隧道使用可以防水，在航空领域使用可以做卫星发射导流槽。水泥虽然传统但不落后，多年前我去拜访拉法基总裁乐峰先生，他当时问我：“宋先生，你觉得未来50年有没有一种材料能代替水泥？”我想了想说，“没有。”他说，“我认为也没有。”也就是说，在可预见的未来，水泥不可能被颠覆掉。

水泥进入中国的历史不到130年。在建材“三大材”中，中国90%的铁矿砂靠进口，木材大多靠进口，而水泥原料石灰石在中国的贮藏量有9万亿吨，所以中国人偏爱水泥是必然的。中国现在每年消耗水泥20多亿吨，占全球总量的60%。我是做新型建材出身的，对水泥并不了解，但进入这个行当后变成了一个水泥痴迷者。曾有多年不见的朋友问我，“宋总，听说你现在还在做水泥啊？”我说是啊，水泥取材容易，价格相对低廉，还具有耐火、受压、胶凝等多重功能，是最主要最普及的

建筑材料，我怎么会不做呢？

水泥不会在短期内被颠覆，但工艺和产品质量都在持续创新。改革开放以来，从小立窑生产水泥到湿法水泥再到现在的新型干法水泥，从最初日产百吨到现在的日产万吨，水泥的技术水平一直在进步。近年来水泥行业通过重组整合、错峰生产、限制新增、自律竞合等措施加快行业结构调整，提高产业集中度，应对过剩经济，通过技术创新和商业模式创新加快转型升级，推进节能减排、提高附加值，供给侧结构性改革成效明显。水泥应用广泛，需求量高，经济效益潜力巨大，这样的产品能弃之不用吗？不管你喜不喜欢它，答案都是：只能做好，不能动摇。

观点56　过早放弃核心业务是致命的

企业中大量的创新都属于持续性创新。德鲁克曾说，多数企业家认为10年之后企业90%的产品会改变，但统计数据显示，10年之后很多企业90%的销售收入还是靠已有产品，只不过这些产品在不断更新换代。就拿汽车领域来说，现在很多汽车公司都想开发电动汽车，但目前电动汽车在整个汽车市场的份额还不足3%。根据预测，到2050年，电动汽车能占汽车市场份额的15%，这虽是一个很大的比例，但是主流还是做汽油车，因此把现有的汽油车做得更节能环保仍是汽车公司的主要任务。

做企业不可能一天换一个新产品，关键在于对产品不断进行技术革新，不断提升它的技术水平和技术含量，使之产生更高的价值。我在北新做厂长时，有不少领导到企业参观，他们看后都感觉很奇怪，觉得北新没有什么特别的技术。我说，“赚了钱的技术就是好技术。”石膏板、轻钢龙骨、岩棉这些产品虽然看起来简单，但在持续创新的过程上创新点很多，像净醛石膏板、相变石膏板就把普通的石膏板“做出花来”，受到客户欢迎。我觉得，做创新不是为了创新而创新，而是为了解决顾客的问题，为顾客创造价值而创新，这是企业创新的根本理念。反过来，也只有持续创新才能提高产品附加值，企业才能赚到钱。

美国人写了本书叫《为什么雪球滚不大》，书中通过大量案例分析发现：大公司发展到一定程度后，增长往往会陷入停滞，一旦成长止步了就会衰败，所以做企业应考虑如何稳定增长。书中特别提到，企业增长停滞的一个重要原因是早早放弃了核心业务：没有充分挖掘核心业务的增长能力，也没能调整商业模式以适应新的竞争需求。但事实证明，

即便在不太景气的大型市场中，企业通过关注增长较快的细分市场，仍能获得较高增长，轻易地离开一个销量下降，但有巨大空间的行业是不明智的。

当年沃尔沃公司认为汽车行业衰退了，就跑去搞航空业务，结果航空业务没有做成，汽车业务也严重萎缩，后来被吉利收购了。而丰田汽车一直坚守汽车业务，如今是世界上最赚钱的汽车公司，2018年营业收入达到2651亿美元，利润225亿美元。其实丰田一直在开发混合动力车、氢燃料电池等新型汽车，但传统汽车领域也在持续性创新，这也让它赚得盆满钵满。

中国建材在创新方面的思路很清晰，例如水泥，我们认准这个行业后，就一直在持续性创新的路上稳扎稳打。恰恰是这个看似最传统的建材领域，成为整个集团的压舱石和稳定器。水泥行业空间巨大，虽然技术和商业模式在创新，但原料和产品的最终形态没有根本改变，这也是我们能在这个行业里做产业相对安全的一面。所以说，开展颠覆性创新不能否定持续性创新，创新需要一定的定力，还是要先把手上的事做好，持续性创新是创新的基础。

既造“矛”又造“盾”

颠覆式创新和持续性创新就好比“矛”和“盾”的关系。对大企业来说，在做好持续性创新的同时，还要“另起炉灶”，积极开展颠覆性创新，既造“矛”又造“盾”，以增加抗风险能力。企业不能坐等新技术突破的出现，如果一直沿用过去的技术路线和商业模式，不做颠覆性创新，就很容易被新入场者淘汰。

故事57 “黑科技”来了

中国建材既重视持续性创新，也重视颠覆性创新，近年来以生物光导识别芯片材料为代表的“黑科技”脱颖而出，引起了轰动。这种芯片材料采用特殊的玻璃材料及结构设计，原来用于军用微光夜视仪，配备在狙击枪、坦克夜视镜上，可以捕捉到夜晚环境中肉眼看不到的微光，用于民品开发后很受市场欢迎。

这项黑科技为全球首创，原理挺复杂，简单地说，就是利用几百万根玻璃光纤压缩在一起，压成光纤棒，然后切成薄片。光纤之间是吸光材料，光导性非常好，能将指纹信息穿透3mm厚的玻璃盖板及显示屏，高清晰地传送到传感器上，实现多指纹信息的快速、准确捕捉，而且可以在微光环境下实现全屏指纹识别，这是全球范围内唯一的商业化大面积屏下指纹识别技术方案。普通人指纹的重复率是五万分之一，也就是说五万个人里面有一个人能解开你的指纹锁。而两个指纹的重复率就是二十五亿分之一，基本解不开了，三个手指放上去就成了天文数字。将来大家买了新手机，用三个手指头记录下来，手机就必须本人才能打开。可以想象，这个技术一旦应用到其他安全领域会带来极大的冲击。

生物光导识别芯片材料是由中国建材总院独立自主研发的。2019年9月，在经历了短短10个月的建设后，总院在山东枣庄的新材料产业园正式揭牌，国内首条生物光导识别芯片生产线也正式启动投产。这个项目是中国建材为新中国成立70周年的献礼工程，山东省和枣庄当地对这类高新技术产业很重视，还把它列为新旧动能转换示范项目。目前，这项黑科技即将应用于小米、OPPO等手机，金融支付、智能门锁、基因测序、医疗影像等领域也在快速推广应用。所以可以看到，中国建材不

光是做水泥，我们也在研究一些高科技产品，而且能够量化生产。在创新驱动的产业里，中国建材如果不做颠覆者，就随时可能被别人颠覆。

观点57　不断寻找新的蓝海

颠覆性创新非常重要。在《创新者的窘境》中，克里斯坦森通过大量案例试图解答一个疑问，“为什么良好的管理可能导致部分企业衰败”，为什么管理层所做出的合乎逻辑的强有力的决策，可能会让企业失去领先地位？原因就是领先企业太注重现有客户和市场，对现在看起来最有保障的项目过于依赖，使得他们与突破性技术失之交臂。而颠覆者发现了被大企业忽略的低端市场或新市场的发展机遇，从“边缘地带”一步步吞噬主流市场，最终完成了逆袭。

就像克里斯坦森认为的那样，很多大的领先企业之所以失败，就是因为对持续性创新比较坚持而对颠覆性创新不够敏感。像央企里华录、彩虹、乐凯等都是前车之鉴。华录当年从日本买了一条录像机生产线。但装上不久，VCD、DVD出现了，买来的生产线就废掉了，后来这家企业转型做了动漫。彩虹原来引进了CRT，即彩色显像管技术，后来液晶电视做了出来，大家认为这种新技术存在很多问题，而且价格高，CRT还可以坚持用很久，城里不用，农村还用，农村不用，非洲还用。没想到，2008年金融危机液晶大降价，而且技术飞速发展，彩虹的13条CRT生产线全部停掉。保定的乐凯胶卷也是这样，数码相机出来后，专家们认为这么个一两百万像素的“玩具”，怎么能取代有着上百年历史的卤化银技术呢？他们认为传统胶卷不可能受到威胁，所以还在扩大胶卷生产线。没想到，数码技术日新月异，像素迅速从百万级发展到千万级别，柯达、乐凯这些老牌企业很快被颠覆掉，最后乐凯被另一家央企收购了。

不过，同样是胶卷企业，日本富士胶卷的命运却截然相反。面对数

码大潮的冲击，富士胶卷在数码影像、光学元器件、高性能材料、印刷系统、医疗生命科学、化妆品等行业进行拓展与开发，成功实现二次创业（富士胶卷总裁古森重隆写了本书叫《灵魂经营》）。可见，企业不能采取一成不变的技术路线。新技术、新产品刚开始出现时，可能会有这样那样的问题，但问题是会被尽快解决的。企业必须主动出击，经常去外面的世界看看，扩展视野，发现问题，研究新方法、新模式、新市场，不断地否定之否定，不然等察觉到了变化，就悔之晚矣。

我时常提醒自己和部下两句话："大企业失败的原因往往在于总是用过去成功的经验。""我们总要向前一步。"意思是，一个企业不愿意创新改变，不研究新方法、新模式，只靠经验主义发展，注定会被颠覆，走向失败。迈出创新这一步不容易，因为大家会有惯性思维甚至惰性思维，但不创新必然死亡，不能等到临近崩溃或站到悬崖边上才幡然醒悟。做企业要始终未雨绸缪，我们常讲红海战略和蓝海战略，一个市场中哪种产品赚钱，大家往往一哄而上，所以既要在红海中改变竞争思路，让红海变蓝海，又要时刻保持颠覆性创新的警惕性，不断寻找新的蓝海。

跨越创新的两难

在持续性创新和颠覆性创新之间做选择是很难的。克里斯坦森提出了跨越两难的方案，即通过持续性创新，加强与核心顾客的联系，保证企业近期健康运行，同时动员足够多的资源开展颠覆性创新，而进行颠覆性创新的部分要独立出来，做个新部门，和原有业务分开，靠原有业务部门搞颠覆性创新是很难的。

故事58　水泥老总的忧虑

在建材行业，水泥是传统建材产品，石膏板等是新型建材产品，中国建材的做法是同时发展新旧业务，并且在业务领域内持续不断进行创新。以泰山石膏公司为例，多年来这家企业在专业化道路上矢志不渝，自主研发了年产2000万～6000万平方米的大型纸面石膏板生产线、百分百用工业副产石膏生产纸面石膏板新工艺、流化床一段式制粉新工艺，以及热风干燥技术、气流烘干技术、导热油余热余烟回收利用等上百项先进技术，形成了自己的核心技术体系。公司研发的石膏板发泡技术可降低10%的石膏用量，每年节约成本2亿元。泰山石膏的产销量长期居国内同行业首位，被业界誉为中国纸面石膏板行业的领跑者。

发泡技术是石膏板技术的持续性创新，而石膏板的发展对水泥业务来说则是颠覆性创新。有水泥企业一把手曾忧心忡忡地对我说，新型建材造的楼房非常漂亮，也有很多优点，可如果大家都用新型建材，水泥不就卖不出去了吗？这代表了不少水泥人的心声。我说，你能跳出水泥看水泥、思考产业的替代关系是难能可贵的，说明你是个称职的经营者，不过你可以把心放到肚子里。

为什么？因为三点：第一，水泥产业发展空间巨大，精耕细作就能有好收成，这已经被实践证明，要有这个战略自信；第二，企业的变化是倒逼的，挑战者会让我们变得更强大，技术、质量和服务水平更高，所以不要害怕新事物，重要的是我们能做哪些改变，做哪些提升；第三，水泥业务体量巨大，它是中国建材偌大一个集团的定海神针，是集团盈利和发展的“大功臣”，同时我们也要主动布局，孕育和发展新产业，实现持续性创新和颠覆性创新的平衡。不论是新产业还是旧产业，

在各自平台上做好各自的事就是对集团最大的贡献，今天我们用水泥效益支撑新产业培育，等新产业成熟后也会拉动水泥业务的增长，要用整体的、长远的、变化的眼光看问题。听了我一席话，那位水泥老总解开了心里的疙瘩，踏踏实实接着做水泥去了。其实我非常理解他的想法，因为这恰恰也是我自己多年来的担心。企业领导者永远都处在判断和选择之中，正是出于对未来的忧虑，才会不断学习、观察和思考。

观点58　用全新的人马做全新的事

企业怎么做颠覆性创新，由谁来做，这是需要思考的问题。不同业务，原理不同，价值主张也不尽相同，不能相互套用，因此我认同克里斯坦森的建议，搞颠覆性创新最好的方法就是启用新的团队，用全新的人马去做全新的事。比如传统相机和数码相机虽然都能成像，但卤化银化学技术成像和数字成像机理完全不一样，做胶卷的是化学专家，搞数码的是数字专家。再比如，汽油车和电动车看起来都是四个轱辘，但打开车盖一看，完全不是一回事。电视机领域也是这样，彩色显像、液晶显像以及OLED高分子显像是完全不同的逻辑，原来的专家很难做出新东西。

惠普公司在做颠覆性创新时，就做了正确的选择。惠普的激光喷射打印技术原来做得非常成熟，喷墨打印技术出现后，它成立了一个完全独立的部门负责喷墨打印机的开发，而且工作地点也不同。原有的打印部门位于爱达荷州的博伊西，新的部门位于华盛顿州的温哥华。由于在不同的机构中同时发展了两种业务，惠普在技术的更迭上过渡得非常好，也赚得了丰厚的利润。

大量实践证明，当颠覆技术出现时，企业要保持敏锐和冷静，不能犯以下错误：

·轻敌大意，对新技术视而不见。

·反应过激，如解体仍在盈利的业务。

·用人不当，让原来做持续性创新的那拨人去做颠覆性创新。

搞颠覆性创新的人，如果自己企业里有，就把他们从传统的团队里调出来，给他们搭建一个新的平台，鼓励和支持他们去做新东西。这些新技术人才留在老团队里会分散掉注意力，对原有业务也不会有什么大帮助，让他们去做喜欢的事反而可能出成果。这就像种田，一颗创新的种子放在传统的田里不一定会长得很好，但是如果把它们放到旁边另外一块空地上，给它们一定的肥料和雨露，这颗小苗有可能自己生出一片肥沃的新田。企业里如果没有搞新技术的人才怎么办？那就从别的企业挖人，再招一些新毕业的大学生，把这件事做起来。

从中国建材的实践来看，我们用自建或整合的方式组建了很多新业务团队。比如碳纤维、电子玻璃、太阳能薄膜电池等技术团队都来自于整合。我的逻辑很简单，一项新技术如果确有颠覆性的潜质，而我们自己又没有，那就去找一个行业里技术领先又有些发展瓶颈的企业迅速重组，给予其资金支持，这样就能快速切入新领域。我们不会让做老业务的人去开发新技术。也就是说，在持续性创新与颠覆性创新融合的过程中，用不同的平台做不同的业务是基本原则，各产业之间可以协同发展，但团队必须是分开的。这样做的好处是，既能确保不同业务的专业化，又能形成你追我赶的良性竞争关系，大家在技术上谁也不认输，在发展上谁也不敢懈怠，最后就会共同进步。而对集团来说，既拥有了专业的技术团队，又规避了业务单一化的风险。这其实也是大集团的优势，只要战略不发生方向性错误，通过多个支点的布局和转换，“鱼”与“熊掌”也能兼得，从“吃鱼”为主改到“吃熊掌”为主，可以是一个流动的关系。

勾画产业升级三条曲线

颠覆性创新与持续性创新的有效衔接、协同配合非常关键。英国思想大师查尔斯·汉迪有个“第二曲线理论”，他认为任何产业的发展都有周期，最繁盛的时期既是峰值也是拐点，越过这个点位就是下坡路。实现持续增长的秘密就是在拐点出现前开始一条新增长曲线。受这一理论启发，我提出产业升级的“三条曲线”，即传统业务的结构调整和技术进步、发展新技术新产业、发展新业态。按照这一思路，中国建材在创新过程中较好地处理了近期回报和长远发展的关系，形成了新旧动能平滑递增、接续发力的良好局面。

故事59　中国建材可以叫中国材料了

中国建材属于非金属材料制造业，近年来在无机和有机非金属材料领域进行了大量投入，光电材料、复合材料、膜材料、石墨材料、工业陶瓷、人工晶体等新材料产业异军突起，高档碳纤维、超薄电子玻璃、薄膜太阳能电池、锂电池隔膜、高精工业陶瓷等一批新材料产品实现量产，解决了一批“卡脖子”技术，实现了企业营收支柱的滚动发展。

中国建材的新材料业务里有很多“宝贝”。锂电池隔膜就是一例。正极材料、负极材料、电解液和隔膜是电池四大核心材料，其中隔膜一直是个短板，长期受制于人。中国建材所属中材锂膜有限公司经过长期攻关，终于拿下这一关键技术。2017年锂电池隔膜建设项目在山东投产，项目投资10亿元，占地246亩，工厂配有先进的物流及仓储智能设备，机器人随处可见。产品广泛应用于动力锂电池、储能锂电池、3C锂电池等领域，性能达到甚至部分超过国外进口产品，并获得CATL、松下等众多国内外知名企业认可。目前国内动力电池隔膜进口比例超过80%，市场前景广阔，中材锂膜正向产能20亿平方米的目标发起冲击。

再如氮化硅陶瓷材料。这种材料硬度仅次于金刚石，重量仅为钢的1/3，同时具有耐高温、抗腐蚀、透波等特殊性能。中国建材在全国建设了首条年产100吨高性能氮化硅陶瓷生产线，主要生产氮化硅陶瓷轴承球、电动汽车用氮化硅基片等，像钢制轴承在高速转动下会出现过热现象，润滑剂也耐受不了，我们生产的氮化硅陶瓷轴承每分钟能达到60万转，而普通轴承一般也就2万转。由于出色的综合性能，氮化硅陶瓷材料广泛应用于高端装备、电动汽车、航天航空、风力发电、光伏太阳能等领域。

此外，中国建材的高档碳纤维结实耐温，而且强度非常高，广泛应用于航空航天、能源装备、交通运输等领域，无人机、钓鱼竿、登山杆、小提琴等民用产品也很受欢迎。中性硼硅药用玻璃打破国外垄断，在央企熠星创新创意大赛获得一等奖。超薄电子玻璃和薄膜太阳能电池技术处于国际领先水平，太阳能电站、分布式光伏发电站、光伏农业等正在全球加紧推广。在2017年央企创新成果展上，中国建材的这些新材料产品一一亮相，中央领导同志莅临展台时详细地询问了产品情况，得知我们的新材料都能量化生产时高兴地说："中国建材"可以改成"中国材料"了。中国建材的新材料不仅能量产，还获得了可观的效益，2017年取得了70亿元利润，2018年超过100亿元。

观点59　任何业务都不会一劳永逸

外界对于中国建材“水泥大王”的故事非常熟悉，但其实中国建材不仅有水泥，也不仅有规模，早在多年前我们就在产业升级方面迈开了步子。2006年中国建材股份上市后，我对集团发展战略进行了深入思考，提出“两个大力”，即大力推进水泥、玻璃的联合重组、结构调整和节能减排，大力发展新型建材、新型房屋和新能源材料。两材重组后，我在“两个大力”的基础上又提出了“三条曲线”的发展思路。其实，无论是“两个大力”还是“三条曲线”，本质是一致的，都是用旧业务做持续性创新，同时顺应时代潮流，搞颠覆性创新，提前培育新业务。以“三条曲线”为例：

·第一条曲线是现有产业的转型升级，即做好水泥、玻璃等基础建材的供给侧结构性改革，主要任务是结构调整和技术提升，夯实集团的盈利基础。如在产品方向上，坚持水泥“高标号化、特种化、商混化、制品化”和玻璃“电子化、光伏化、智能化、节能化”。

·第二条曲线是发展新技术、新产业，即大力发展新材料、新能源、新型房屋等“三新”产业，主要是建立新线、扩大规模，打造新的利润支撑点。像新材料业务，经过10多年培育已经盈利，虽然与水泥等传统强项相比，利润还不是一个体量级，但新产业的培育有重大战略意义，要有耐心有定力。再比如，为什么中国建材会发展新能源产业？因为现在人类使用的能源主要是煤炭，逐渐会过渡到天然气，之后会靠核电，最后，太阳能、水能、风电等替代核电，而在太阳能技术路线上，一定是薄膜太阳能取代多晶硅，为此我们同时进入了碲化镉和铜铟镓硒两个领域。

·第三条曲线是发展互联网经济、制造服务业等新业态，主要目标是加大投入、快速进入，培育新的经济增长点。中国建材各企业都处在“三条曲线”的某一曲线中，各自的创新目标和路线都很明确，避免了打乱仗。

从集团整体来看，“三条曲线”是从新旧动能转换的角度去思考的，三种业务分处于不同的发展阶段。老话讲“坐一看三”，就是吃着一个、做着一个、看着一个。第一曲线是需要强根筑基的成熟业务，大产业能够满足大企业快速增长的要求，同时能够反哺新产业培育和发展，给予必要的经费支持；第二曲线是正在发展中的业务，传统产业需求量下降会加大企业收入和利润增长的不确定性，而新产业量产盈利后就能弥补缺口，逐步缩小甚至赶超原有业务；第三曲线是刚刚进入的新领域。“三条曲线”之间应是首尾衔接、梯次接续的关系，传统业务量减少，新产业规模就要增加，不然企业就会越做越小。由于中国建材较早布局，新常态下我们用第一曲线的稳定收益和第二三曲线的持续发力，经受住了经济下行的考验，为转型升级赢得了宝贵时间。

当今时代，新知识、新技术、新需求、新动能不断涌现，增长曲线必然一条接着一条。以中国建材现有的发展和认识水平，我们只画出了三条增长曲线，以后随着环境变化，或许会有更多曲线。但不管曲线数量是多少，总的思路就是把现有的每个业务做到行业前列，同时提早布局下一个盈利区间。老子讲，“祸兮福所倚，福兮祸所伏。”就像我们所看到的山之巅，称之为巅峰的东西，面积总是很小的。现在的业务可能做得很辉煌，但它不会一劳永逸，因此需要在变化中不断寻找平稳的增长曲线。等到拐点出现了，旧的业务步入下滑期，就很难有充足的时间和资源来支撑新曲线发展了。就像查尔斯·汉迪说的那样，“当你知道该走向何处时，往往已经没有机会走了。”

不过，这里面也有个问题：颠覆性技术是不是进入得越早越好？也不是。早走一步可能会占得先机，但早走十步可能就成了烈士，所以切入的时间点很重要。技术创新是以企业为主体、以市场为导向、以效益为目标。中国建材有自己主导的颠覆性技术，如生物光导识别芯片，也有很多创新是整合过来的。德鲁克认为，创新最好是当别人创新完成90%时再切入。中国建材一直努力扫描有可能颠覆现有业务的技术创新，我们认为，重组那些业已成熟、有一定市场前景的技术会更安全，而且能够缩短创新周期，尽快量产出效益。颠覆性技术的发展有个过程，既不能进场太晚，落后于人，也不能在离成功遥遥无期时过早进入，把大量的财力和精力甩到里面，这就是经营之道。

转型不是转行

创新与转型是连在一起的。转型并不意味着转行，而是用新的技术手段和商业模式，进行产业的更新改造和升级换代。在做持续性创新的同时，很多企业也按照曲线理论开展一些新业务，进行颠覆性创新。常言道，没有不挣钱的行业，只有不挣钱的企业。尤其是实体经济，在实现高质量发展的今天，更要加大创新力度，加快转型升级，这是根子上的事。

故事60　给国药的“锦囊妙计”

2014年我辞任国药集团董事长时，国资委领导同志叮嘱我，离开之前一定要把国药的战略定好。其实，经过五年的发展壮大，国药已经打下了坚实的产业基础，有了清晰的发展战略，我对国药的未来信心满满。即便如此，我还是做了一些嘱咐，提醒管理层企业在未来转型升级里该注意什么。当时我跟大家说了三条，开玩笑说这也算“锦囊妙计”。

第一，国药医药网是传统的药店模式，这是国药集团最具实力的王牌之一，长期来看必须互联网化，引入互联网+。网上售药非常便捷，国药一定得把线上配送做起来，或跟大的互联网企业合作也可以，如若不然，传统的配送系统很可能被颠覆。

第二，加大研发力度。我希望国药能够收购几家海外中等以上规模的科技制药公司，以弥补工业短板，如以色列等国的药企。同时，要在海外建立国际研发系统和研发平台。药说到底是技术产品，新药基本上控制在西方人手里，而我们的药绝大部分是仿制药，是专利解禁后做的药，这样就比别人晚了10或20年，这是必须解决的问题。

第三，一定要成规模地进入医疗系统。我国的医院大体分三种，政府医院、军队医院、私立医院，其中政府医院占大多数，我觉得还应有第四类：央企办的医院。一说办医院，很多人很恐慌，现在央企都在剥离医院，宋志平怎么还要办医院？我说这是两回事。剥离医院是解决企业大而全、小而全的问题，办医院是走专业化道路，我们会成立医疗集团，在全国各地开设连锁医院。中国真正的好医院太少，往往是好的医院人山人海，差的医院门可罗雀。央企医院采用集团化管理，信誉好，条件好，有助于解决老百姓看病难、看病贵的问题，同时也能造福央企

几千万职工和家属。我跟国药的干部们说，做医院可能是最难的一件事，但是不要放弃，要坚持做下去。

我在国药工作的那五年，国药快速发展，营业收入做到了2500亿元。如果能把互联网和国药网结合起来，把大研发做起来，把医疗产业做起来，国药营业收入能超过5000亿元。直到现在，我自己一个人时还是会去想国药的事。离开国药了，怎么还想这样的问题呢？我也觉得奇怪，笑自己有点“瞎操心”，但企业的框架印在脑子里，有时会不自觉地蹦出来进行逻辑分析，横向纵向比较一番，自己给自己出题，再找出解题思路，这也许是企业家的一种偏好吧。

观点60　向“四化”转型升级

中国建材和国药的情况不一样，在转型升级里要怎么做呢？中国建材是那种典型的实体企业，几十年来一直深耕实业，没有挣过虚拟经济的热钱和快钱，虽然自身利润不算高，却为社会做出巨大贡献，可以说实得不能再实。2018年中国建材营业收入3480亿元，净利润、薪酬、利息、税费合计社会贡献总额却有768亿元。央视曾推出“为中国实业代言”的系列对话节目，其中有一期选了中国建材，我和几位央企老总就如何振兴实体经济进行了演讲和对话。改革开放以来，中国的实体经济快速发展，取得了骄人业绩，但经历了长期高速增长，也积累了高质量发展、技术变革、资源耗费、环境负荷等诸多挑战，摆在眼前最迫切的是如何转型升级。我主张实体经济要向“四化”发展，即高端化、智能化、绿色化和服务化。

1.高端化。高端化就是加大结构调整和技术创新的力度，不断向产业链高端跃升，提升上下游产业链的整体价值。我国现在拥有海量的产品，但中低端产品过剩，高端产品缺乏，像前些年国人一窝蜂跑到日本买马桶盖，说明我们的产品质量还有待提高。在转型升级里，国家提出“迈向中高端”的目标，今天各行各业都在朝这个方向发展。从建材行业来说，我国的水泥、玻璃等成套装备和技术处于全球领先地位，我们的方向是迈向高端化。我们的建材技术装备有两个特点：技术中高端、高性价比。同样的装备、同样的质量，中国建材比其他跨国公司要便宜20%~30%。产品也是这样，中国建材推出70多种特种水泥，过去国内修高铁用的水泥大多是从德国进口，每吨高达2000元，现在已实现国产化。在新材料产业领域，我们的碳纤维、超薄触控玻璃、CIGS薄膜太阳能电池、碲化镉薄膜电池等都达到了高端水平。

2.智能化。智能化就是在新一轮技术革命浪潮中，紧抓工业4.0和中国制造2025战略机遇，加快工业化与信息化的“两化融合”，促进关键装备、工艺流程的智能化，降低成本，节约能源，努力在一些关键领域抢占先机、取得突破。人类迄今历经了四次产业革命：蒸汽机时代的机械化革命、电动机时代的电气化革命、计算机时代的信息化革命、机器人时代的智能化革命。智能化有两个突出作用：首先是提高劳动效率，把人类从体力劳动中解放出来；其次是提高精准度，减少人在操作中的误差。中国建材有很多工厂，像水泥厂、玻璃厂、新材料厂等都大量使用了机器人。

3.绿色化。绿色化就是坚持绿色低碳循环发展，在原材料选用、生产过程和产品应用等方面加强节能环保，自觉减少粉尘、氮氧化物和二氧化硫等的排放，提升资源循环利用能力。实体经济一方面面临着大量的市场需求，另一方面也面临着企业在生产过程中如何实现减排、零排放的问题。发展实体经济、发展工业不能以牺牲环境为代价，不应该和保护环境对立起来，而要协调好二者之间的关系，实现经济和自然的融合发展。一想到建材，很多人就皱眉头，总觉得这个行业污染比较严重。其实今天我国的建材行业已经是环境友好型产业了，通过持续节能减排，水泥厂、玻璃厂早已不再乌烟瘴气，不仅如此，我们还利用自身技术，服务于社会环保事业。像中国建材巢湖水泥厂的垃圾协同处置项目就做得很好。一个日产5000吨的水泥厂，一年处理垃圾20万吨左右，成了城市的清道夫。普通垃圾焚烧厂炉温800多度，水泥窑1600度左右的超高温能把二噁英全部烧掉。

4.服务化。服务化就是推动制造业向产业链高端延伸，增加服务要素在生产经营活动中的比重，由单纯提供产品和设备，向提供全生命周期管理及系统解决方案转变，实现价值链和商业模式的重构。发达国家

普遍存在“两个70%”现象，即服务业产值占GDP的70%，制造服务业占服务业的70%。反观我国，近年来服务业飞速发展，但整体水平和发达国家仍有不小差距，尤其是制造业长期处于全球产业链中低端，制造业服务化发展欠缺。服务化转型，是全球未来制造业发展的重要趋势，也是我国重塑制造业价值链和建设制造强国的必然要求，我们必须把这个短板补上，实现制造与服务的深层次融合。

迷思十三　自主创新和集成创新：不能关起门来搞研发

自主创新和集成创新并不是对立关系。在我国建设创新型国家的战略中，原始创新、引进消化吸收再创新、集成创新一并列入自主创新的范畴。原始创新很难，在欧美发达国家，这种创新一般都是由一些有实力的高等院校进行。引进消化吸收再创新往往发生在一些发展中国家的经济起步阶段。今天我国的经济增长目标已从追赶型步入赶超型，我们的产品和技术正迈向中高端，中国未来会有越来越多的企业进入集成创新和原始创新的新阶段。

自主创新是必由之路

习近平总书记指出，“重大科技创新成果是国之重器、国之利器，必须牢牢掌握在自己手上，必须依靠自力更生、自主创新。”自主创新相对于技术引进、模仿创新而言，主要是指用自己的力量进行创新的活动。自主创新是我国科技发展的战略基点，也是企业提高核心竞争力优势的根本途径。要想在激烈的国际竞争中掌握主动权，扭转核心技术受制于人的被动局面，就必须提高自主创新的能力。

故事61　挺起民族玻璃工业的脊梁

浮法玻璃工艺被誉为平板玻璃工业发展史上的一次革命，1959年由英国皮尔金顿兄弟发明。这种工艺具有产品质量好、生产效率高、产品规格多等优点，一经问世后便在世界各地迅速推广，成为当今平板玻璃制造的主体技术。我国的平板玻璃工业起初十分落后，1964年我国以商务代表名义派员赴西方国家考察，并向皮尔金顿公司提出购买“浮法玻璃技术”专利等事宜，得到的答复却是“三个不”：不与中国谈专利转让，中方不能参观工厂，英方不提供样品。购买浮法技术不成，我国就想购买西德落后的平板玻璃磨光设备，准备用这种落后的方法达到玻璃表面的平整，但这也遭到美国的公开反对。西方的技术封锁使我们意识到，中国浮法玻璃的研制生产必须走自力更生、自主创新之路。

1965年，建材研究院成立项目组，正式开展浮法玻璃工艺技术研究，在一无可借鉴资料，二无国外相关技术信息，三无浮法玻璃样品的情况下，技术人员艰苦攻关，取得了实验室阶段性成果。1968年建材研究院、秦皇岛玻璃院、株洲玻璃厂等兄弟单位合作中试，拉引出中国第一批6mm浮法玻璃样品，之后在洛阳玻璃厂进行了工业化试生产。1971年，我国自行研制、设计、建造的第一条浮法玻璃生产线在洛玻投产，生产出中国第一块浮法玻璃。1981年，这项工艺通过继万吨巨轮、万吨水压机之后的第三次国家级技术鉴定，被命名为“洛阳浮法玻璃工艺”，与英国皮尔金顿浮法、美国匹兹堡浮法并称为世界三大浮法工艺。

“洛阳浮法”的诞生为中国民族工业赶超国际先进水平树起了丰碑。之后几十年，国内超过85%的浮法玻璃生产线都采用了洛阳浮法工艺，而以洛玻为代表的玻璃企业也跻身世界先进之列。然而，随着过剩经济

的到来，加之低端竞争和市场布局的战略性失误、政企不分、大锅饭等问题，创建于“一五”期间的洛玻败下阵来。眼见昔日玻璃工业的明星即将陨落，我非常痛心。2007年中国建材力排众议，出手相救，之后投入大量人力、财力，推动洛玻从传统浮法玻璃生产企业转变为优质高端浮法玻璃产业培育平台。2014年洛玻进入中国建材所属凯盛集团，借助蚌埠院的科研能力，加快科技成果产业化和高端业务整合，经过几年光景，形成了电子信息显示玻璃、节能及太阳能玻璃、优质浮法玻璃为重点的产业布局，经营状况根本性扭转，重新焕发出生机。历尽岁月沧桑，新一代玻璃人义无反顾地站在自主创新崭新的起跑线上。

观点61　自立自强才有未来

新中国的科技事业几乎从零开始起步，正是靠着自力更生、自主创新的精神，我们搞出了“两弹一星”等重大科技成果，建立了完备的工业技术体系。就拿建材行业来说，老一辈科技工作者凭着满腔热情和科学态度，克服了基础差、条件差、国外封锁等重重困难，在科技、生产、勘察等一线埋头苦干，攻克了一道道技术难关，研制出诸多在当时乃至今天也堪称先进的建筑材料。像中国湿法水泥技术、洛阳浮法玻璃工艺，中国第一个混凝土外加剂、第一条建筑卫生陶瓷隧道窑、第一块石英玻璃、第一根无碱玻璃纤维、第一块玻璃钢板、第一根光学纤维等，不仅奠定了我国建材工业的发展根基，也为新中国的经济建设和社会发展立下了汗马功劳。

改革开放以来，我国在科技创新上坚持引进来、走出去，走出了一条有中国特色的自主创新道路，对提高产业技术水平、促进经济发展、增强国家竞争力起到了重要作用。经过40年孕育成长，今天中国企业不少技术和产品已由过去的“跟跑型”变为“并跑型”，甚至是“领跑型”。任正非曾表示，华为“正在本行业逐步攻入无人区，处在无人领航、无既定规则、无人跟随的困境”。同时也应看到，我国科技创新基础还不牢，基础性创新研究还不够，特别是关键核心技术创新能力同国际先进水平相比还有很大差距。

关键核心技术从哪里来？我们不能指望从别人那里拿到，事实上也是不可能的。随着中国国力的增强，一些西方国家在新一轮科技竞争中对我们采取了扼制战略，从近年来美国对中国高科技企业的打压围剿就可见一斑。华为产品屡遭封杀、中兴公司的芯片之痛，这些事件警示我

们：核心技术靠化缘是要不来的，也是花钱买不来的。“只有把核心技术掌握在自己手中，才能真正掌握竞争和发展的主动权，才能从根本上保障国家经济安全、国防安全和其他安全。”习近平总书记的告诫可谓刻骨铭心。从我们自身来讲，新一轮科技革命和产业变革与我国加快转变经济发展方式形成历史性交汇，我们要紧抓机遇，加大自主创新力度，推动产业结构升级，攀登科技发展和国际竞争制高点。如果一味依赖技术引进，与世界先进水平的差距就会越拉越大，就会永远居于人后，受制于人。

自主创新是科技强国、科技强企的必由之路。作为建材行业技术创新的领军者，中国建材近年来按照“三个面向”的要求，即面向世界科技前沿、面向经济主战场、面向国家重大需求，不断对标世界一流，加快技术产品高端化供给，构筑了支撑高端引领的先发优势。尤其是新材料领域，中国建材在碳纤维、电子薄玻璃、薄膜太阳能电池等领域攻克技术难关，突破了一批“卡脖子”技术难题，打破了国外长期技术垄断。我们深知，企业未来系于创新，创新的未来系于关键核心技术。中国创造任重而道远，唯有把立足点放在自主创新上，自立自强，埋头苦干，迎头赶上，除此之外，没有别的选择。

吹响创新集结号

自主创新常被误认为是单打独斗搞创新，实际上自主创新不是自己创新、封闭创新，而是要协同创新、开放创新。尤其在全球经济一体化和信息技术快速发展的今天，创新资源在世界范围内快速流动，合作互动趋势日趋显著，企业的竞争已逐步演变为创新体系之间的竞争。我们要坚持自主创新和开放创新的辩证统一，运用合二为一的智慧，加大协同创新力度，突破创新主体间的壁垒，实现互相融合、互补共赢。

故事62　发电玻璃：挂在墙上的油田

中国建材成功开发碲化镉薄膜太阳能电池是协同创新的一个典型案例。光伏行业是我一直情有独钟的领域，在北新工作时我就思考过做晶硅电池，也建设了中国第一个太阳能屋顶。到中国建材工作后，我因玻璃业务而对薄膜太阳能电池产生了兴趣。

薄膜太阳能领域有两个主要技术，铜铟镓硒和碲化镉。在碲化镉领域，太阳能电池做得最好的是美国的第一太阳能公司，它采用的工艺是蒸镀法，即用高温把碲化镉蒸汽蒸镀到玻璃上去。这种工艺成本很低，在美国，第一太阳能的发电成本居然低于火力发电。多家中国企业和地方政府找过美国第一太阳能公司，但美方出于种种原因没来中国建生产线。美国还有一家碲化镉太阳能电池企业，采用电磁控溅射法把碲化镉靶材以等离子方式溅射到玻璃上，形成薄膜电池。我们曾经希望引进它的技术，但也没成功。

2009年中国建材与成都一家民营企业合作成立公司，开始研发碲化镉薄膜太阳能电池，这家公司就是现在的中建材光电材料公司，隶属凯盛集团。为了攻克技术难关，2011年我们收购了德国CTF Solar公司，之后又与美国阿波罗签订合作协议，把碲化镉项目从材料研究、工艺研究和玻璃研究方面串联起来，2014年中国建材位于美国新泽西理工大学的新能源材料研究中心揭牌成立。至此，在碲化镉薄膜太阳能电池研发体系内，我们形成了顶尖科研人员构成的研发团队。

2017年8月中国建材自主研发的第一块发电玻璃在成都下线，这块玻璃长1.6米、宽1.2米、重30公斤，面积是美国First Solar公司产品的2.67倍，产品规格做到世界第一。玻璃上均匀涂抹的碲化镉薄膜相当于

百分之一头发丝粗细，正是这微米厚的材料，使玻璃从绝缘体变成可导电的导体，进而成为可发电、可回收、绿色环保的多功能建筑材料。这种玻璃触光就能发电，一块玻璃年发电260～270度，三四千块玻璃做成的墙壁，产生的电量相当于普通油田一口井一年产油可转化成的发电量，因此有“挂在墙上的油田”的美誉。建筑物消耗了全球超过40%的电力，如果装上发电玻璃，不仅能有效减轻光污染，还能够将外部能量转化为清洁能源，相当于自备发电站，这种颠覆性的新能源建材将改变历史。2018年4月，中国建材世界首条大面积碲化镉发电玻璃生产线正式投产。

发电玻璃研发技术难度大，我们进入这个领域后，仅用短短几年时间就做到世界领先，并实现了规模化量产，一个关键原因就是采用了协同创新的方式：中国建材与民企合作，引进德国技术，又结合了中德美三方科研团队的力量，这种创新的方式加快了中国建材在新技术领域的拓展速度。

观点62　创新要集众智、聚合力

创新的主体不是毫不相关的平行线，而是通过市场联系在一起的。我们坚持自主创新，但也要树立开放的心态、打造开放的平台，学会在开放创新中提升自己，实现更高层次的自主创新。创新是协同的故事、融合的故事、平衡的故事。我们要把自力更生和协同合作结合起来，把自强不息和兼容并包结合起来，不仅吹响“冲锋号”，更要吹响“集结号”，汇集各路精英，吸纳各方资源，组成攻关的突击队、特种兵团，在合作共赢中实现新发展、新突破。具体来说，协同创新主要有三种方式：

1.企业间的合作。这往往属于市场自组织式的，一般是大企业作为创新平台，中小科技企业进行技术外包服务。例如医药领域，美国辉瑞等大药厂的很多新药开始都是由一些中小企业或“夫妻店”研制出来的。大制药集团以下定金方式进行委托，最后再受让成果，下订单、做临床。这是未来的一个方向，即在全球范围进行技术外包。创新不能闭门造车，大企业可以把创新链条分成若干片段，然后分包出去，动员全球力量，构筑云平台，吸引人才入驻这个平台，形成创新合力。从中小微企业来看，要和大企业合作，接受大企业的创新外包，中小微企业之间也要协作分工，共同完成更大的系统集成创新。

2.产学研协同。这也是我国政府这些年大力提倡的方式，现在协同创新大部分是以产研和产学的方式进行，极大地推进了企业的技术创新。产学研合作虽然很早就提出了，但效果并不理想。在我国过去的创新体系里，院所和企业是独立的，后来院所改革进入企业集团，但往往还是“两张皮”，结合得不够好。在产研结合方面应该怎么做呢？研发应

围绕企业平台，为企业提供服务，解决企业遇到的问题；企业也应拿出资金反哺研发机构，真正形成创新体系，实现深度融合。

3.政府组织的联合创新。这就是我们常讲的举国之力的“大会战”。过去的“两弹一星”，以及近年来的量子通信、探月工程、深海探测等重大科技项目，无一不是集中力量办大事的结果。青蒿素研究能捧得诺贝尔奖，是以屠呦呦为代表的科技人员长期集体攻关的成功。市场有竞争、有独立性，但同时也应采用资源整合的方式，将人才、资本、信息、技术等各类创新要素汇集在一起，联合攻关，迅速形成创新成果。例如，我国不少企业在研究新能源汽车电池，如果各企业“背靠背”投资，难免造成低质重复建设。后来，工信部联合9家企业投资5亿元组建动力电池研究院，加快实现动力电池革命性突破。实际上，面对中国政府主导创新的强大压力，美日欧都在加强国家在创新中的组织作用。我们要继续发挥传统优势，形成推动自主创新的强大合力。

创新并非一个个企业的孤立运作，协同创新会更有效。我觉得，未来科技的发展应该在更大的平台上实现整合，最终打破所有藩篱，趋向于一种“无界”创新。我国拥有强大的智力资源，近14亿人口中有1.7亿人接受过大学教育，还有大量具有国际视野的海外归国人员。过去几十年，我国依靠廉价劳动力和低成本产品在世界经济舞台具有了一定的竞争力。下一轮竞争，我们要靠集众智、聚合力取胜。这是我国科技创新实现“弯道超车”的捷径。

制造强国是模仿不来的

模仿式创新，是企业在特定经济发展阶段选择的一种创新模式。这种创新往往被戏称为“山寨”，但其实“山寨”也是创新的必经过程。纵观历史，由于一开始资金不足，很多后发国家的企业都经历过这样一个阶段，像日本近代工业的发展大多建立在对美国技术的模仿式创新上，节约了大量研发成本，也造就了日本经济的发展奇迹，当然现在日本也在改变。

故事63　吃惊之后看日本

十几年前，我读过迈克尔·波特写的《日本还有竞争力吗》，书中认为日本有堪称世界第一的管理，但日本的创新是完全走了模仿创新的道路，没有任何自主创新的能力，所以总有一天会失去竞争力。而这些年，日本企业恰恰补上了创新能力差这个短板。2018年我去日本访问时，了解了日本企业在“失去的20年”进行的艰难转变，回国路上即写了篇文章《吃惊之后看日本》。

我第一站去的是日本东芝。在我印象中，东芝是做家电的，前些年我家里一直用的是一台东芝电冰箱，但在与东芝能源系统社长谈话间，我才得知东芝现在已完全退出白色家电，进入大型核电、新能源和氢燃料电池电站业务领域，而核电业务由于福岛核泄漏使东芝雪上加霜，企业转型一度遇到困难，但他们还是一路走了过来。日本家电企业曾是日本的支柱产业，东芝当年做白色家电年营收最高有4000亿元人民币，后来由于受到韩国和中国企业更低成本的挑战，东芝几乎年年亏损，最终痛下决心把家电业转了出去。2017年东芝的营收达到2400亿元人民币，利润40亿元人民币，工人人数从20万减为15万。东芝能源系统社长说，宋先生再过两年来，东芝的年营收就会恢复到3000亿元人民币或更高。我从他的介绍中得知，日本诸如索尼、日立都转型成功，而转型慢了一步的夏普却遇到了问题，被我国台湾的郭台铭收购了。

我接触的另一家企业是我的本行AGC，也就是旭硝子。旭硝子曾是全球负有盛名的玻璃公司，硝子在日语里就是玻璃的意思。正因为是同行，我和AGC社长进行了长谈，他告诉我，面对竞争日趋激烈的玻璃行业，AGC同时强化了其在化学品领域的发展，形成多业务齐头并进、共

同发展的创新局面。三菱商社是个年营收曾高达2000亿美元的贸易帝国。我拜访时得知，三菱商社刚刚进行了业务和机构改革，今天三菱商社70%的利润来自投资，而贸易的利润越来越小。

而丰田汽车经过锲而不舍的努力，把氢燃料电池汽车近似完美地做出来了。让我更吃惊的是，这么久国人完全沉浸在特斯拉引导的电动汽车热潮中，对丰田的氢燃料电池汽车的商业化进展浑然不知。氢燃料电池能量利用率达到80%，关键是用新能源制氢技术还解决了能源贮存问题，对目前的“弃风弃光”找到了解决方案，日本企业也在做大型的太阳能-制氢-燃料电池发电厂，再过几年，这些电厂也会商业化运营。

20世纪七八十年代，日本凭借强大的制造业和雄厚的财力重创美国经济。美国进口商品70%是日本货，日本企业买了洛克菲勒大厦、好莱坞影城，美国报纸刊登大幅漫画，画中丰田汽车从天而降，漫画名字叫“虎、虎、虎”。这正是日本偷袭珍珠港的暗语。也因此，日本招致美国的报复，著名的广场协议沉重打击了日本的外向型经济，再加上后来“亚洲四小龙”和中国的崛起，日本一度被认为日益衰落。没想到，日本企业采取了埋头苦干和创新转型的策略，而今竟在工业前沿的十几个领域稳居世界前三，进入21世纪后，科技界更是一年不落地捧获诺贝尔奖。日本2001年提出50年内拿30个诺奖，看来绝不是虚言。这些大量事实，值得我们深刻反思、认真学习。

观点63　从模仿式创新到自主创新

就像日本企业最开始一样，中国企业过去这些年更多也是进行跟随创新、模仿式创新。彼得·蒂尔在《从0到1》一书中指出，进步有两种形式：第一，水平进步，也称广泛进步，意思是照搬已取得成就的经验——直接从1跨越到N。第二，垂直进步，也称深入进步，意思是要探索新的道路——从0到1的进步。他强调，与众不同的“异想天开”，正是过去10多年来美国创新公司成功的动力和主要原因。而中国企业大量创新仍停留在从1到N的模仿式创新的层面上。

我的看法是，不同的发展阶段解决不同的问题。就如同人类的成长，总要先会爬，再会走路，之后才能稳健跑步。中国是发展中国家，长期采取的是追赶型经济发展模式，因此进行了大量模仿式创新。模仿式创新门槛较低，而且技术、资金和管理能力也需要积累的过程。对很多资金并不雄厚的中国企业来说，过去这些年更多是在进行模仿式创新。用这种方式，很多大企业迅速从1到N，实现后来者居上，同时也为今天从0到1的创新发展打下坚实的基础。

模仿式创新是重要的学习手段，是产业转型升级、从低端制造到高端制造的必由之路，几乎没有企业不模仿。以手机为例，今天的手机很多都是在模仿苹果的智能化机型，诺基亚、摩托罗拉最早都不是平面的触摸屏手机。事实上，今天的企业创新，大部分都是在模仿式创新和集成创新的范畴里，正是大量的模仿式创新迅速普及了技术。创新的方式多种多样，关键取决于企业的基础和想法。从0到1非常重要，但如何从1到N，实现规模化、产业化并且在竞争中保持优势，同样至关重要。中国建材这些年来一路走过来靠的是不断创新，这之中，既有从0到1、从

无到有的垂直性创新，也有从1到N的水平的工业规模化创新，还有从N到1的产业整合化创新。

模仿式创新不可或缺，但仅仅这样就够了吗？不行。日本的创新历程就是个借鉴。日本第二次世界大战后初期走了模仿创新和技术改良的路线，大量引进吸收美国技术，家电、纺织、汽车等产品因物美价廉风靡全球，经济快速复苏。不过，缺乏核心竞争力的软肋一直挥之不去。后来，日本告别模仿阶段，相继提出技术立国、科技立国、科技创造立国的战略，在加大基础性和独创性技术研发、加强科技人才引进培养、建设研究基地等方面采取了一系列强有力的措施。再加上日美贸易摩擦和泡沫经济的倒逼，日本企业在强化管理优势的同时加速创新，向高科技、高附加值制造业转型，创新转型之果决、速度之快，让人惊讶。

我常想，有时历史真的是惊人的相似。日本的昨天就是中国的今天，在模仿式创新走到一定阶段后，我们也面临很多问题。

·中国企业的技术水平提高了，还能模仿的东西不是太多了。

·知识产权问题。现在各国对知识产权问题管得比较严，看得比较紧，再模仿就触犯某些法律法规，如美国“301条款”等。这就鼓励大家用创新去创造更多的财富，而不是简单获得这些技术。

·随着我国经济的发展，我国企业有了一定的创新能力和资金实力，简单模仿已经不能满足发展需求，模仿永远模仿不到最好的东西，永远是二三流的东西。中国是制造大国，但还不是制造强国，而且我们还有一些隐忧。随着制造成本的升高，一些国际订单流向了越南、印度、墨西哥等制造成本更低的国家，同时国际上贸易保护主义抬头，这就让中国制造面临双重压力。

我们要在世界经济再平衡的过程中主动作为，办法就是努力建设创新型国家，大力实施中国制造2025战略，加快转型升级，实现中国制造向中国创造的转变。创新之路任重道远，中国会有越来越多的企业从模仿式创新向集成创新、自主创新发展。

集成创新是一条捷径

今天，全世界几乎没有什么技术是由某个企业单独开发的，各企业在创新的过程中互相借鉴、互相学习，寻找捷径来开发新技术，实现各种要素的有效集成和优化组合，这条捷径就是集成创新。集成创新就是把各种创新要素集成起来达到新的创新，既有组织上的集成，也有技术上的集成，是建立在合作基础上的知识重组、资本推动、加速创新的过程。

故事64　攻克碳纤维技术

建材工业属于基础原材料产业，大量的技术又属于应用技术范畴，因此集成创新被视为提升自主创新水平的重要途径。在中国建材，我们就以集成创新的方式成功攻克了碳纤维技术。碳纤维是新材料之王，在国防、航空航天、民用等领域用途广泛，但这项技术长期被美国、日本垄断，尤其是高强度碳纤维更是被西方国家严加封锁。我把碳纤维看成中国建材新材料的一个登顶项目。

2007年5月，我在连云港出差，无意中听说市里有位叫张国良的企业家在做碳纤维，马上邀他见了面。第二天一大早，我又兴冲冲地跑到张国良的工厂去参观，恰巧当时第一根碳纤维刚下线，张国良正在门口放鞭炮。他见我来了，直率地说："宋总，我放鞭炮可不是迎接你啊，是因为我的碳纤维做出来了。"我进到车间，一抬头看到墙上"为国增光"的标语，心头不禁一震。尽管这家企业当时生产线年设计能力只有20吨，但在和张国良的交谈中，我觉得他的技术思路在逻辑上是正确的。碳纤维产业化的关键是将技术和工艺通过生产装备来实现，在纺织机械装备制造领域打拼了10多年的张国良团队正好具有这一优势。还有一点也很关键，张国良是个"碳痴"，为了研究技术，经常吃住在车间，连续奋战几天几夜。我觉得，有这种"拼命三郎"的精神，什么都能搞得出来。

后来，中国建材以增资扩股的形式参与了该项目，组建并控股中复神鹰。短短几年间，中复神鹰通过集成创新的方式，组建了一支碳纤维产业化的"国家队"，主攻装备制造难关，从创业之初的年产20吨T300中试线，发展到成熟稳定年产2000吨的T700大型生产线。2017年9月，千吨级T800碳纤维新线正式投产，产品碳丝性能指标超过国外同类产品水

平，填补了我国碳纤维高端技术的空白。2018年1月，高性能碳纤维产业化技术荣获国家科技进步一等奖。一个月后，百吨级T1000碳纤维生产线实现投产且运行平稳，这标志着我国高性能碳纤维再上一个新台阶。基于广阔的市场需求，中国建材还不断开发碳纤维民用产品。在2016年的澜湄合作展上，李克强总理亲自体验了我们的碳纤维自行车，给予充分肯定和好评。

除了碳纤维，中国建材水泥和玻璃等制造业的技术水平和整体装备能力达到世界一流水平，风机叶片、薄膜太阳能、TFT玻璃基板技术等获得研发成果与产业化发展，无一不是靠集成创新实现的。

观点64　把做面包的技术用在蒸馒头上

对于集成创新，有人把它误解为“拿来主义”。其实，集成创新不是模仿、抄袭或是简单复制，而是一种新的创新模式。广泛吸纳海内外资源为我所用，把各种单项的技术要素和技术思路有机地集成在一起，取得“1＋1＞2”的效果，这才是集成创新的真正价值所在。熊彼特创新理论里讲的创新要素“新组合”，其实就是今天的集成创新。

当今社会，创新资源在世界范围内加快流动，各国经济科技联系更加紧密，各种技术的相互依存度逐步提高，做企业要善于广泛借鉴各种文明成果。先进的技术和思想是全人类的财富。站在先行者的肩膀上进行创新并不丢人。尤其是在经济全球化新时代，能将分散创新的研发效率、大规模创新的协同效应和大规模应用的市场效应高度紧密地结合在一起的企业，才能够在竞争中占据主动。

搞创新绝不是重头来过、从零开始。事实上，今天企业的创新很少是靠“独门绝活”完成的，虽然我们强调保护知识产权，但过分垄断和封锁技术的时代已经终结，对于几乎每项技术，不同国家、不同企业都在相互追赶，最终的成果也会互相借鉴。很多新技术新产品的研发都是靠集成创新，既有别人的一些想法，也有自己的创意，集成之后创造出一个新物品。国内外很多知名企业，如苹果、微软、华为等，都是集成创新的典范，它们的产品和同类产品相比，既有相似之处，又有自己独特的创新点。像苹果产品之所以深受年轻人喜爱，是因为成功集成了新技术，同时融入了流行元素，让产品变成一种时尚。

技术创新一定要把门打开，把思路打开，把自力更生与拿来主义结合起来，形成独特的创新能力和竞争优势。相反，如果一切都是闭门自

搞一套，对别人的创新成果和技术路线不闻不问，结果费时费力、吃苦头不说，还可能得不偿失。所以我常对科研人员说：千万不要小看集成创新这件事，如果能“把做面包的技术用在蒸馒头上”，就是大本事。这些年来，中国建材加大集成创新力度，重组海内外高科技企业，积极引入先进技术和高层次人才，牢牢占据行业制高点，真正做到了在相关领域领先一步。实践证明，这是提高企业核心竞争力的有效途径。

用重组方式进行技术创新

集成创新是自主创新的重要方式，而开展集成创新也要讲究方法。我认为，在技术来源方面，既要注重自我研发，也要注重技术重组，这是企业提高创新能力、缩短研发周期、扩大市场竞争优势的有效方式。仅靠自身实力一点点地啃硬骨头，既不经济也没必要，等到研发成功了，机会可能早就不再了，辛辛苦苦研究出的技术成了明日黄花，实在太可惜了。

故事65 “中国学生”收购“洋师傅”

中国建材有丰富的重组经验，技术集成是专长之一，用这种方式，我们在新材料诸多领域成为行业领先者。以风电叶片为例，这项业务2006年在国内兴起，但当时中国建材却没这项制造技术。我们在连云港的工厂中复连众就在全世界找技术，最后找到德国的NOI公司，先从它那儿购买了一套3000多万元的模具。不想，购买的过程中得知这家公司要倒闭了。

NOI公司曾是欧洲第二大风力发电叶片厂，由于前期进行扩张，资金出现问题，随着欧洲风电叶片需求量从高峰进入低谷，公司便撑不下去了。当时中复连众高管带着技术专家到集团找我，提出收购意愿，我说这是太好的机会了。NOI工厂位于原民主德国的北豪森市，是NOI公司的发源地，NOI申请破产保护后，工厂处于停产状态。为了这次收购，我专程去进行了考察。在我看来，这真是一个不错的工厂，整个厂区占地30000多平方米，旁边有条小河，一条马路绕厂而过，工厂里有研发中心、测试中心，还有几个大的制造车间。风电叶片的设计涉及流体力学和空气动力学问题，有一定难度，在这方面，NOI公司的专家有着多年的丰富经验。关键是这家公司掌握模具技术，过去从这里买一套模具要几千万元，而收购后，买一套模具只需要500万元，这极大地降低了连云港工厂的生产成本。

2007年，中国建材以2000万元人民币的低价成功收购NOI，开创了中国本土企业收购国外风电设备公司的先河，成为“中国学生”收购“洋师傅”的典型案例，在行业内外引起不小的震动。收购后，我们把NOI更名为SINOI，作为海外研发基地，为国内生产基地提供强大的技术支撑。

工厂原来的管理团队、技术专家和技术工人总共100多人，我们全部留用。这些德国员工很职业化，收购一完成就人人佩戴上中国建材的司徽，做了新名片。这场收购也得到德国当地政府的支持，当地媒体以“为我们带来好运的中国使者”为题大篇幅予以报道。

通过这场重组，中国建材不仅解决了技术来源问题，而且一跃成为全球兆瓦级风电叶片的领导者。从最开始没有风电叶片技术，到捷足先登变成全国风电叶片第一供应商，在全国接连布局叶片生产基地，再到相继推出3兆瓦至6.5兆瓦等大兆瓦风电叶片，产品出口美国通用电气（GE）、日本三菱等跨国公司，中国建材风电叶片的崛起就是源于一场技术收购。

观点65　技术重组不能靠运气

中国建材这些年进行了很多重组，但出发点不尽相同。比如在风电叶片领域收购NOI公司，在太阳能薄膜领域收购Avancis、CTF Solar，在碳纤维领域投资组建中复神鹰等，这些重组都是奔着对方的核心技术去的。这类重组与水泥等传统行业的重组截然不同。水泥行业的技术和装备呈现同质化，其重组着眼于市场，通过区域战略布局，提高市场占有率，进而获得收益。而重组技术企业的出发点则是抢占技术制高点，提升产业层级，在未来的竞争中赢得先机。

技术创新不仅要靠自我创造，也得靠集成创新，靠重组收购，这样来得更快一些。回想一下，改革开放以来，中国企业在技术引进方面大致经历了几个阶段：最早是把国外的成套设备、技术大规模引进来；后来是在引进消化吸收再创新的同时，走出去到国外花高价买技术；现在随着全球资源整合时代的到来，中国企业开始尝试以资本为纽带，在全球范围内开展资源整合和技术并购，这是一个全新的阶段。

技术创新如果快人一步，就能构筑领先优势。技术重组能够提高创新速度，但重组最终的目的是确保企业的核心竞争力产生质的飞跃。为此，重组的“快”必须建立在“稳”的基础上，获得的技术要能真正转化为企业的技术能力和竞争优势。如果对方的核心技术不符合实际需要，或技术进来后不能生根落地、产生不了效益，这种重组宁可不做。在技术整合这方面，中国建材迄今为止都是成功的。是我们运气好吗？不是。我觉得有几个重要原因。

1.战略考量。中国建材是一家以重组见长的企业，重组始终都是从战略考量出发。技术重组也是这样，我们首先要看它是否符合企业的战

略方向。中国建材所属的技术团队很专业，他们会持续关注相关领域的科技前沿，集团董事也有投资和技术专家，他们对专业领域关键技术的发展趋势有一定的信息优势。在判断一项技术重组做不做时，我们的专业团队会对技术本身的特点和技术所有人的适用性进行综合考量，比如重组能不能与现有技术形成互补，能不能节约研发成本，能不能带来市场效益，能不能快速切入新市场，技术所有人是否符合认同企业战略文化等。

2.风险考量。中国建材在技术重组过程中，既收企业，也收技术，还收创新人才。在重组过程中，我们会充分考虑各种风险问题。比如在判断可不可以进行海外技术重组时，我有个基本逻辑：这个业务中有没有中国要素。如果没有中国要素，我就不会去涉足。如我们收购德国NOI主要着眼于技术，希望把海外研发中心的技术优势和中国的低制造成本以及中国的市场结合起来，在连云港建生产基地。如果没有这个基础，这场收购就不会去做。在战略上，中国建材非常大胆自信，但技术整合方式和过程相对比较稳妥。

3.包容和谐的文化。中国建材的文化讲究包容和谐，我们对重组团队很信任也很尊重，有问题商量着解决。比如对于海外公司，我们尽量采用属地化管理。过去我们理解的跨国公司是走出去的公司，其实跨国公司虽然总部在某一国，但并不一定强调自己就是这一国的公司，最重要的是人在哪里、市场在哪里，也就是能不能在所属地开展好运营，被当地所接受。中国建材的海外技术并购采取的方式就是用其所长、兼容并蓄、协同工作，并不干预海外员工的工作习惯，而且还会给予他们充分的关心和照顾。比如收购德国公司后，中国建材并没派人常驻，我们充分信任德国科学家的工匠精神和契约精神。有一次，德方总经理生病住院，我们还派人专程看望，德方人员都很感动，认为中国建材是一家

值得托付的公司。所以说，技术重组想要成功，不是靠运气，而是要开展专业化的并购。

迷思十四　“互联网＋”和“＋互联网”：新思维加出新动能

自2015年《政府工作报告》提出“互联网＋”行动计划之后，中国的互联网经济空前繁荣。不过，在提倡“互联网＋”的同时，很多人也在讲“＋互联网”。那到底是“互联网＋”还是“＋互联网”？我认为，两者是相通的，核心都是依托一个优势业务或创新要素，开展跨界与融合，实现互联网与实体经济的结合。在“＋”模式下，不管是谁加谁，根源都是用互联网技术或互联网思维打造共享经济，推动生产模式和组织方式变革，提升创新活力和创造能力，为经济增长和企业发展加出新动能。

融入万物互联新世界

互联网被认为是20世纪人类最伟大的发明之一。互联网技术诞生于美国，1994年中国正式进入互联网时代。一开始，我们把互联网作为一种单纯的技术工具，没想到，短短20多年里，这张网一路风风雨雨，最终以不可阻挡之势，与中国各领域、各行业迅速融合，让中国快速跻身世界网络大国，极大地改变了中国经济发展格局和企业生产的组织形态。

故事66　北新触网

我触网是非常早的。1999年我到香港出差时发现，香港上市公司开始做数码，做互联网电商，当时李泽楷做了一家公司叫盈科数码。我们觉得可能这是一个好办法。怎么改变“建材一条街”的状况？我们构建了建材超市。下一步会不会变成网上销售，线下送货？如果这样发展，互联网的介入会颠覆我们过去的物流体系。我当时在香港考察了很多新兴的物联网公司，它们对新经济都很狂热。香港一些上市公司当时因为“触网”，股价接连上升了很多，很令人振奋。我把香港一家互联网公司的总经理请到深圳给大家上课，他上课的时候，自己激动得满头大汗，我们听完也有种摩拳擦掌、跃跃欲试的感觉。

想要做起来就得真干，我们当时投资3000万元左右，在中关村上地开发区买了一栋楼，从互联网公司聘请了一名首席执行官，又从其他互联网上市公司挖来一些人，再加上北新做IT的年轻人，迅速组建了北新数码。北新数码注册后，需要一个域名，当时和建材相关的好域名都被别人抢注了。我们找到国家建材局信息中心，花200多万元买下他们注册的“中国建材电子商务网”域名，后来我加了一个“总”字。北新建材是国家建材局系统的上市公司，我们创立“中国建材电子商务总网”，大家都信服。有了北新数码公司，有了这张网，找到做互联网的精英，我们的互联网业务就此开始了。

由于“触网”，北新建材的股票被投资者热捧，连续出现7个涨停板。北新建材当时正在搞增发，如果没有互联网概念，当时可能只能增发到1.5亿元人民币，由于互联网的介入，增发到了4亿元人民币。后来我们用这笔钱做了不少事，既支持了北新的“双加”[1]项目，扩大了石膏

板产业规模，又投资做物流，支持了互联网业务。但好景不长，互联网泡沫先在美国破灭，从2000年开始中国的互联网上市公司也一蹶不振。北新数码也没能坚持下来，最后被并入了深圳的北新物流公司。

[1] “加大投资力度，加快改造步伐”的简称。1994年原国家经贸委印发通知，提出选择一批条件好的企业，抓一批水平高的技术改造项目，集中有限资金，开展“双加”工程，促进重点行业、企业上水平，为经济持续、快速、健康发展增添后劲。

观点66　用跨界与融合重塑创新体系

美国预测家阿尔文·托夫勒写了一本书叫《第三次浪潮》，这本书在中国出版于1983年，我当时读过后觉得很新奇。书中讲到，农业社会是第一次浪潮，开始于1万年前；工业社会是第二次浪潮，开始于17世纪末；信息化社会是第三次浪潮，开始于20世纪50年代后期。与前面两次浪潮不同，信息化将带来一个个性化时代，这场前所未有的浪潮将改变人类的工作、生活和方方面面的关系。后来计算机技术渐渐发展起来，互联网进入中国人的视野。那一轮互联网热潮来得非常迅猛。那时北京香格里拉饭店大堂里，坐的几乎都是清一色的互联网粉丝，大家一人一张“网”，每张网开价都是5000万元以上。大家见面就问，是B2B还是B2C？当时我们都认为整个商业世界要被颠覆了。可最终包括北新数码在内的很多企业没能做起来，淹没在那一轮全球互联网的寒冬中。

互联网的逻辑是成立的。但当时我们有几个条件还不具备：一是没有移动终端，现在恐怕很多智能手机的功能比那时的电脑还要强大；二是没有网上支付手段；三是没有很好的仓储物流和配送条件。随着国家基础设施建设的快速发展和科技的日新月异，创新进入全新时代，手段也更加现代化，互联网经济迎来爆发。目前中国互联网用户数达8.54亿人，位居全球第一，比美国和印度加起来的数量还要多。中国还是全球最大的移动支付市场，每3个手机用户就有2个使用移动支付，购物、点餐、买菜、做饭、洗衣等，都可以通过网络下单支付，大街上的快递小哥随处可见。2018年中国数字经济总量超过30万亿元，占我国GDP的比重超过1/3。互联网经济如此快速的发展堪称奇迹，中国也因此成为全球重要的创新力量。

面对全球新一轮科技革命和产业变革的蓬勃兴起，再加上中国在互联网技术、数字化应用、商业模式创新等方面的长期积累，2015年我国提出了“互联网＋”行动计划。在提倡“互联网＋”的同时，很多人也在讲“＋互联网”。两个概念有区别又有关联。“互联网＋”指的是以互联网这种先进的生产力去革新生产关系，实现互联网创新成果与经济社会各领域深度融合，从而催生新的经济形态。像互联网金融、互联网交通、互联网教育、互联网农业都是其中的代表。“＋互联网”是把互联网作为实体经济发展的手段和工具，推动转型升级，本质还是实业。比如制造业利用互联网进行技术开发、生产管理和产品销售。“互联网＋”和“＋互联网”其实是相通的，前者强调思维方式，后者强调工具性，其中有个谁主动的问题。

我常想，到底互联网最大的贡献是什么。其实互联网这个名字就是个很好的解释。互联网天然具备开放、联通、共享、透明等特征，它最大的意义就是通过先进技术让人类走出封闭的自我空间，进入一个人、机、物全面互联的新世界。从互联网的发展来看，最早我们是通过电脑实现信息和资源互联，如发电子邮件，在网上看新闻、搜索信息；后来移动互联网的发展让人人互联成为可能，比如阿里巴巴的电商平台、腾讯的社交平台把来自天南海北、毫不相识的人联系到一起；近年来随着云计算、大数据、人工智能、物联网、5G、区块链等新技术的发展，以智能化为核心的万物互联的时代已经到来。“互联网＋”和“＋互联网”就是这一新阶段的产物，也是创新加速器。

无论“互联网＋”还是“＋互联网”，都不是哪一个企业或产业的概念，核心都是用跨界与融合的方式重塑创新体系，加出的是产业链、企业链、价值链，推动的是技术进步、效率提升和组织变革，促进的是社会财富的乘数增长。一个万物互联的时代将给经济社会带来全新的变

革，企业必须跟上形势，趋利避害，在思维方式上、技术水平上与互联网经济深度融合。

互联网催生企业变革

在“互联网＋”政策的鼓励和带动下，近年来我国的互联网经济空前繁荣，人们的日常生活因此获得极大的便利。互联网给各个经济领域带来了深刻的变革和无限的可能，从产业领域来说，新一代网络信息技术与现代制造业深度融合，将形成全新的生产、管理、销售和服务体系，构建数字驱动的工业新生态，这完全颠覆了传统制造业的商业世界。

故事67　马云给国企掌门人上课

1999年，在中国互联网热潮的高峰时期，马云带着十几个人在杭州创办了阿里巴巴。创业之初，这家企业几乎很少有人知道，但马云一直坚持做下去，熬过了最痛苦的时期，一路带领阿里巴巴成长为全球领先的数字经济体，为社会带来4000多万就业机会。

2014年9月，阿里巴巴在美国成功上市，成为全球最大的IPO。上市后，国内有媒体举办了一个沙龙，邀请了约20名国企掌门人，让马云给大家上了一课，讲创新和互联网新经济。马云的那场演讲很精彩，他说自己其实不太懂计算机，只是一个平台的建设者，最大的财富是数据，最大的核心竞争力是数据处理能力。这其实正是阿里巴巴崛起的最大秘诀——基于互联网信息技术的发展，把各种散落的创新碎片相互连接在一起，编织成硕大无比的企业帝国。像淘宝网就是靠无数个小微企业组成的交易平台，为创业者打造了一个实现梦想的平台。在淘宝网的产业链上，一个看似不起眼的年轻人，每年可能就有5亿元的销售额。

当时我们问马云："互联网时代对国企来说最大的挑战是什么？"马云想了想，说是观念和模式。例如过去我们总讲B2C[1]，思考的是怎样让客户买我们的产品，现在讲的是C2B[2]、O2O[3]等，更尊重客户的个性化需求，为客户提供定制服务。当年沃尔玛就用这种思路改变了许多供应商企业的经营模式和结构流程，淘宝也引发了中国制造企业的变革，让企业更加市场化和个性化。他还说，互联网第一轮改造的是中国的商业，第二轮就会延伸到制造业，这对制造业来说将是思维方式、制造方式的巨大改变。这些话很深刻。我回家以后，坐在沙发上思考了两个小时，考虑作为制造业到底该怎么做。

[1] Business-to-Consumer，意为“商对客”。

[2] Customer to Business，即消费者到企业。

[3] Online to Offline，即从线上到线下。

观点67　互联网改变企业三件事

互联网对制造业来说，不只是提供了一个工具，更重要的是它改变了企业的思考方式和运营模式，催生了制造业的产业变革。2015年7月，我在法国参加图卢兹中法工商峰会时专门谈到这个问题。互联网改变了企业什么呢？具体来说是三件事。

1.个性化。过去没有大数据，工厂做鞋、做衣服，只能是大致研究消费需求，用流水线统一标准生产产品，消费者再去选择适合自身的鞋子或衣服，也就是我生产什么你用什么。现在有了大数据，工厂可以轻而易举掌握消费者相关信息，根据这些信息筛选、区分不同的需求，再通过智能化装备把消费者个性化的需求和大规模的生产结合起来，从B2C到C2B，客户需要什么我们就制造什么，实现了“私人订制”。比如，做鞋的可以按每个人的脚型和尺码去做最适合的鞋。织毛衣的可以根据个人眼光，织出单色或不同花色。这样，企业就可以根据个性化要求改变工艺流程，改变商业模式，从而更接近客户。让客户的数据指导生产，是大数据带来的一场根本性变革。

中国建材建造新型房屋也是这样。新型房屋的房型有几千种，门窗有几十或上百种。客户可根据需求自行选择喜欢的型号，我们再依靠网络技术提供个性化服务。通过辅助设计，把相关信息上传到电脑中，龙骨机按照电脑指令把整套房屋所需的龙骨全部轧出来，然后在现场按编号组装，用类似3D自动打印的方式组合生成客户理想中的新型房屋。我们把房屋外观风格本地化、多元化，屋内则引入网络、智能元素，营造视觉优雅、空气清新、静谧放松、实用便捷的舒适环境。

2.智能化。“中国制造2025”强调，制造业发展要“以体现信息技术与

技术深度融合的数字化网络化智能化制造为主线”。互联网、物联网、人工智能等信息技术有利于加速智能制造的发展，进一步优化生产和服务资源配置，促进传统产业转型升级。建材行业以前有个“鼠标＋水泥”的说法，鼠标象征着互联网，水泥象征着传统产业，在新工业文明时代，鼠标和水泥结合就是智能化。过去一家日产5000吨的水泥工厂需要2500人，后来逐渐减至1000人、500人、200人，现在智能化工厂仅需50人，还三班倒。

智能化会增加生产活动的精准性、敏捷性，提高企业运行效率，但由此也会出现“机器吃人”的问题。从前马克思讲“商品的价值是由产业工人创造的”，现在机器人的出现颠覆了产业工人的概念。其实，人不见得非得在生产线上从事繁重的劳动，现在物质极大丰富了，生产线上不需要那么多工人了，但同时经济的发展又会派生出很多新职业新分工，比如电子游戏编程师、网络写手、快递员等。尤其是服务业的发展会提供更多岗位和就业机会。从企业本身来说，要综合考虑企业和员工发展的最佳平衡，比如通过产业链的延伸、发展制造服务业，让员工继续有工作做。其实，人类在历次工业变革中都存在工人失业的问题，但最终又会被新的发展所消纳。

3.制造业服务化。从只做制造向服务的产业链延伸、向市场延伸。制造业服务化可以体现在以下几个方面：

·做外包。在全球化大背景下，我们要善于利用资源，学会外包，外包并不全是低附加值的东西，高附加值的东西若不是核心专长也可以外包。美国宇航局制造航天飞机，就是采用外包配件的方式，自己则成为提供设计和标准的系统集成商。耐克、阿迪达斯等，也是采用外包生产的方式。

·从卖产品到卖服务。卖服务之所以深入人心和竞争有关，传统制造业在卖产品的过程中，谁更关注客户需求，谁能为客户创造更多价值，谁就能赢得市场。比如罗尔斯-罗伊斯公司不再卖飞机引擎，而是卖引擎使用时间。

·提供一揽子的系统解决方案。制造业可围绕价值提升，为客户进行系统思考，而不是只从某个产品去思考。

·深入探索跨界经营，制造业可以与金融、互联网等行业跨界联合，打造更具竞争力的产业集群。在产融结合方面，美国通用电气成功创造了产业与金融的“交叉销售”模式，中国的中石油、国家电网、中粮等企业也涉足金融服务业，形成了初具财团雏形的产融结合模式。

制造业要主动＋互联网

互联网对制造业的影响是极其深刻而又深远的。面对新一代信息技术的不断更迭突破，任何企业都不能采取鸵鸟战术，而要顺应趋势，以变应变，紧抓工业互联网的时代机遇，主动＋互联网，把制造业数字化、网络化、智能化作为实现高质量发展的核心驱动力，加快新旧动能转换，提升创新发展能力。

故事68　世界水泥“梦工厂”

水泥一向被视为传统工业的代表，这样一个行业能不能实现智能制造呢？中国建材打造的全球首条工业4.0智能化水泥工厂颠覆了人们的想象，让世人看到在水泥这样一个传统得不能再传统的行业，也能与最先进的现代生产方式完美结合。

这个被称为世界水泥“梦工厂”的项目位于山东泰安，隶属中联水泥，承包方是中国建材另一家公司南京凯盛。技术人员经过反复论证，从智能物流、智能质控、智能生产、智能巡检、智能远程管理五个方面对生产线进行优化完善，应用GPS定位、互联网、大数据处理、无人值守系统等先进设计，使整个工厂生产线管理如“行云流水”。五大智能模块既可独立运行，也可协作运行，通过数据共享，系统如同具备自我学习能力的智慧生物一般，对工厂进行实时监控和决策。另外，智能化系统还具有可拓展及可升级的特性，确保工厂智能制造全生命周期的运行。

智能工厂不仅实现了矿山开采智能化、原料处理无均化、生产管理信息化、生产控制自动化、耐火材料无铬化、物料粉磨无球化、生产现场无人化、生产过程可视化，还把低碳、节能、环保等理念体现得淋漓尽致。生产线全封闭无尘化，吨产品能耗比同比节约20%以上，人均劳动生产率提高80%，各项经济指标均达到世界先进水平。该项目获评工信部“智能制造试点示范项目”，并选入全球契约组织“中国绿色技术创新成果”。目前，智能工厂还在推动智能物流园区、光伏发电等生态园区项目建设，如通过余热发电、风力发电、太阳能发电等能够满足全部工厂用电。我觉得，智能化不仅是智能生产，还要和绿色环保、新能源等结

合起来。这才是我心中新一代工厂应有的样子。

观点68　当好互联网下半场的主角

制造业与互联网的深度融合是大势所趋。从国际来看，第四次工业革命浪潮正席卷全球，在新工业革命变局中，美国、德国、日本等国家围绕核心标准、技术、平台等纷纷加快布局。美国2012年发布了先进制造国家战略计划，把工业互联网作为先进制造重要基础，AT&T、思科、GE、IBM和英特尔等巨头发起工业互联网联盟，汇聚了全球200多家企业。德国在2013年汉诺威工业博览会上提出工业4.0概念，后来把工业4.0上升为国家战略，并启动了跨学科跨领域的“工业4.0共同平台”，大众、西门子等大企业都参与其中。日本2013年推出再兴战略，将工业4.0作为创新转型的契机，通过发展“互联工业”构建基于机器人、物联网和工业价值链的顶层体系。虽然各国叫法不同，内容也有所区别，但目标都是希望抓住新工业革命的先机提振经济，提高在全球市场中的竞争力。

从国内看，现在大家都在谈论互联网的“下半场”，这是因为，在互联网进入中国的20多年里，受益于人口红利、通信事业发展、商业模式创新等多重因素，互联网技术在我国消费领域大展拳脚，在全球居领先水平，但在产业领域的发展则相对欠缺，与发达国家还有一定差距。因此，现在的任务就是在巩固“上半场”优势的同时，把“下半场”的重心转向产业互联网。消费互联网服务的主体是人，产业互联网服务的主体是企业，其中又以制造业为主战场。我国是制造大国、互联网大国，制造业与新一代网络信息技术的融合前景广阔、潜力巨大，而且这也是我国构建制造业竞争新优势、把握未来发展主动权的迫切要求。我国早在2013年就提出信息化和工业化“两化”深度融合的行动计划，2015年推出中国版工业4.0《中国制造2025》，其后又就推动制造业与互联网融合

发展、深化“互联网＋先进制造业”、实施工业互联网创新发展战略等出台一系列文件及配套政策，布局速度也非常快。

对中国企业来说，以前“两化”融合、智能制造说得比较多，现在明确的重点就是工业互联网。工业互联网虽是个新概念，但实践中一直在探索，通俗地说就是，通过大数据、物联网、人工智能等新技术把工业系统中能连接的要素全连接起来，比如工人、设备、生产线、供应商、产品和客户等，从而形成覆盖全产业链、全价值链的商业生态。这种全新生态的工业模式，被看作是新工业革命的基石。智能制造的实现实际依靠两件事，技术和网，技术是根本，网是关键，大数据、云计算、人工智能等新技术都要通过这个载体推动工业生产的资源优化、协同制造和服务延伸。这就明白了为什么工业互联网这么重要。比如企业有了信息系统，生产情况可以一目了然，随时掌握。像中国建材在全世界安装的水泥线，我们能知道生产状况，了解每个公司的情况。再如，水泥以前都是线下销售，以后可以通过线上App采购支付，实时掌握动态并提供售后服务。

工业互联网是对企业理念、方法、市场和商业模式的全面改造。制造业要紧跟时代步伐，不要认为智能化等新事物离自己很遥远，恰恰相反，它的发展速度会超乎想象，任何企业都回避不了。当然，制造业和互联网的融合需要功底，需要长期深耕。以智能工厂为例，一个工厂只有从基础建设阶段开始数字化发展，才能嵌入信息管理手段，只有经过大数据分析并结合专家智能进行生产控制、决策，才能真正实现智能化。在发展工业互联网方面，中国建材近年来在两个方面加大攻关力度。

·建立大数据云平台。“站在云端看世界”，用平台思维创造自己的云生态、云秩序，这是创新驱动的新引擎。华为、腾讯、阿里巴巴等企业

都在大力推进云平台建设，借助新一代信息技术向工业互联网发力，公有云、私有云等做得风生水起。中国建材也在加紧研究，我们现在虽然有EPR系统，但信息碎片化，下一步将整合资源，加快建设云平台，提升云平台计算能力，持续推进业务数据共享，同时我们也会借助专业机构的力量做整体规划。

·提升技术装备智能化水平。以智能制造为主攻方向推动产业技术变革和优化升级，在水泥智能工厂的基础上，加大其他领域技术装备改造提升力度，重点推进玻纤、碳纤维、高压电瓷、新能源玻璃等国家智能制造项目建设，提升整体智能制造水平。

总之，在互联网的下半场，制造业要当好主角，要做的事情很多，网络体系、平台体系、安全体系的建设都任重道远，但工业互联网是个方向，必须坚定地走下去，这是一个巨大的创新空间。

实体经济是互联网的根

在发展互联网的过程中，实体经济与互联网的关系是必须搞清楚的。我觉得，无论互联网技术再怎么演进，工业互联网再怎么发展，都离不开实体经济这个根，这个大逻辑不能错。实体经济与互联网的融合发展不是谁取代谁，而是要形成相互促进、同步提升的格局，为制造强国和网络强国建设提供关键支撑。

故事69　打造一站式跨境电商

中国建材旗下的易单网是中国最大的建材电子商务出口平台，也是目前国内唯一一家从事全流程自营的B2B跨境电商服务平台。这个平台是制造业与互联网深度融合的范例，也是“互联网＋”与“＋互联网”相互结合的典型。

中国建材很早就开展了建材产品和设备的进出口贸易，经过长期打拼，积累了不少优势资源。信息化时代来临后，我们逐渐意识到传统贸易方式的问题，传统销售建立在信息不对称的基础上，一旦信息对称了，传统贸易公司就会失去生命力。企业、产品之间的竞争会逐渐转向平台、供应链之间的竞争。基于这些认识以及中国建材国际贸易的丰富经验、信息化和流程化建设的长期沉淀，2011年我们通过整合银行、中信保、商检等外贸上下游资源，整合生产、检验、报关报检、跨境物流、出口结算、保险金融等上下游资源，打造了易单网。借助“跨境电商＋海外仓”的外贸新模式，易单网很快在众多电商中脱颖而出。

“跨境电商”指的是易单网本身。易单网是第一方在线交易平台，平台上的生产企业只负责产品生产和质量管理，而通关、退税、外汇、销售、物流、售后服务、全球营销推广、出口代理等统统交给易单网来做，这种一站式服务使整个外贸流程变得简单、透明、高效。另外，我们还与银行合作，为中小企业提供金融融资服务。

“海外仓”指的是自有的遍布全球的海外物流园。海外仓采用属地化经营，集成现货仓储、物流配送、售后服务等多种功能，成为所在地区最专业的建材物流分拨中心。例如，迪拜海外仓占地52000平方米，是中东地区最大的建材产品销售基地和物流仓储服务平台。

易单网搭建的外贸综合服务平台深受海外客户与国内企业的欢迎。海外买家通过易单网快速查找产品、下单交易、跟踪物流运输，一单生意不仅能节约30～90天运输时间，缩短资金占压期，还能享受高效的售后服务，客户满意度、忠诚度大幅提升。国内生产商也是受益者，通过易单网的物流体系，自己的产品可以直接运达海外仓卖给终端客户，迅速打开海外市场，有效促进了国内材料及设备相关产品的出口。目前，易单网的海外仓已覆盖东南亚、南亚、中东、非洲、南美等地区，不仅满足了中国建材自身的外贸发展需要，还为我国广大制造企业打通了一条国际化之路，在服务实体经济方面贡献突出。易单网连续多年被评为商务部电子商务示范单位，还被纳入我国首批外贸综合服务试点企业。

观点69　互联网虽好但不能“神化”

纵观这些年的发展，中国建材一直关注并探索互联网经济的发展，20多年前就引入计算机办公系统，在工厂里做了ERP信息管理系统，后来建立了网络，做起易单网等电子商务，现在又在探索大数据、智能化、云计算等最新信息技术，可以说我们是跟着互联网一起成长的。在这个过程中，我对实体经济与互联网的关系进行了思考。

我是个互联网的热衷者，我认为实体经济要主动拥抱互联网，否则再大的企业都会被时代淘汰。通用电气、西门子、施耐德等老牌企业现在都在加紧研发应用新一代信息技术。在肯定互联网的同时，也不能把互联网“神化”。互联网确实能改变我们的商业形态、生活方式，极大地提高生产效率，但互联网只是一个手段，它本身不造东西，取代不了衣服、食物、房子和汽车，只是让我们的衣食住行更加方便。互联网以实体经济为基础，离不开实体经济的根，两者的关系不能颠倒。如果今天大家都一窝蜂地做互联网，势必会形成2000年那样的全球网络泡沫。

实体经济是一国强盛的基石，是经济振兴的命脉。美国和欧洲一些国家认为上一轮经济发展最欠缺的就是实体经济。美国由于在虚拟经济领域过度创新，最终引发2008年金融危机，让全世界为其买单。金融危机之后美国强力回归实业，欧洲经过主权债务危机后各国纷纷实施再工业化计划，我国进入新常态之后强调“大力振兴实体经济”。其实这是一个逻辑，因为各国都意识到实体经济是经济发展的根基所在、国家竞争力的根基所在。今天各国竞相发展产业互联网、工业互联网，但这也都是在发展制造业的战略框架之下，根本目的是借助新技术与制造业的融合，赋予制造业新的动能，促进转型升级，本质还是实体经济。

党的十九大报告提出“把发展经济的着力点放在实体经济上”。中国是有着14亿人口的泱泱大国，要想长期保持经济竞争力、提高抗风险能力、提升国际影响力，必须大力振兴实体经济，靠舶来品是养活不了一个大国的。在国家的产业结构中，二产是三产的根，如果没有二产、没有制造业，就不存在制造服务业；如果没有二产，三产也会受到很大的打击，日本就曾有过工业空心化的惨痛教训。现在全球都在学习研究德国工业4.0战略，其实德国当年因为服务业不够发达颇受诟病，美国三产比重达到80%，德国三产则不足70%。但欧洲债务危机中，恰恰是强大的制造业，让德国经济一枝独秀，表现强劲。德国总理默克尔对英国前首相布莱尔说了一句意味深长的话：“至少我们德国还在造东西。”就是说大家都去脱实向虚了，至少德国人还在做实业，还在一以贯之地秉承工匠精神。

实体经济是经济之本。互联网可以连接万物，可以改变人类的社交方式、生活方式、生产方式，催生新模式、新业态、新产业，但做实业亘古不变的就是苦干实干，拿出过硬的质量、技术、服务，没有这个基础又何谈其他呢？我觉得经济就好像一架飞机，机身是实体经济，资本市场和技术创新是两个翅膀，互联网应是高高竖起的尾翼，这些都应完美地结合起来。

用互联网思维把生意做活

互联网带给企业的影响不只是技术本身的应用，更重要的是它改变了做企业的思维模式，颠覆了传统的经营思想，这对我们来说意义远远大于互联网手段本身。互联网的思维其实就是“＋”思维，即从单一封闭的线性思维到开放共享的网状思维，发挥特定业务或技术在生产要素配置中的优化和集成作用，开展跨界与融合，增加服务空间，不断创造新的商机。

故事70　水泥＋：连接上帝的科技与人类的科技

中国建材近年来应用“＋”模式，做出了不少亮点，水泥＋就是很突出的一个。水泥产业进入平台期后，需求量会逐渐下行，如何在这个行业里盈利呢？这些年我们探索了很多路子，包括联合重组、市场竞合、技术革新等，总之是围绕水泥本身想办法，那还有没有其他盈利方式呢？我们运用“＋”思维，确立了“做强水泥、做优商混、做大骨料、做好综合利用”的一体化经营思路，即紧密围绕水泥主业，做好产业链延伸，探索发展商混、骨料、砂石等业务，推进水泥窑协同处理城市垃圾、危废、污泥、污染土等资源综合利用。

按照这个思路，水泥企业综合盈利能力大幅提升。中国建材在山东青州有一个中等水泥厂，水泥厂有两条水泥线，占地700亩，2018年税后利润居然做到了4亿元。我问他们是怎么赚钱的？厂长跟我说，就是用了“＋”思维，开展了“水泥＋骨料＋商混＋机制砂＋干拌砂浆＋固废处理”的全产业链运营。这就是经营逻辑。原来只做水泥，利润很薄，现在做了“水泥＋”，眼界一下不同了，发现原来赚水泥这点钱是不行的，水泥的潜力还没挖掘完。西方大水泥公司都是水泥、商混、骨料一体化经营，约30%的水泥供应自有商混企业，骨料则是水泥产量的2～3倍。中国建材是全球最大的水泥和商混制造商，我们下一个增长级就是骨料。

骨料是混凝土的重要原料，个头大的就是石子，小的就是砂子，这些东西看起来不起眼，但在建筑物中能起到骨架和填充作用，首都机场、港珠澳大桥等建设中使用了许多骨料级配。在我国，以前骨料砂石多是由小企业做，市场很混乱，且存在着过度开采、非法开采、环境污染、资源浪费等问题，地方政府也很头疼。中国建材正在着手市场整

合，希望能规范有序地做好骨料开发应用，推动行业的可持续发展。

其实，像石灰石、骨料砂石这类材料都是上帝的科技，也就是自然的科技，经过数亿年演变而成，也就是古人讲的“天工开物”。自然资源有稀缺性，不可再生，所以人类要敬畏自然，善用资源并发挥其有效价值。水泥是个好东西，石子和砂子也是好东西，它们不落后，而是和黄金一样宝贵，以这个眼光看处处是资源。就像沙漠地带，那里的阳光和风可以用于发电，盐碱地上也可以做阳光大棚，进行无土栽培农业生产。上帝的科技造出的是原料，而人的科技造出的是材料。做企业要把上帝的科技与人类的科技结合好，学会挣“两头的钱”，一方面要做好原料的保护和合理的开发利用，另一方面要用原料挣的钱反哺高科技新材料的研发。中国建材现在同时在做这两件事。

“水泥＋”模式的成功应用让我特别高兴。通过这一模式，中国建材既提高了水泥业务的经营能力，拓展了盈利空间，也提高了对资源开发和创新路径的认识，这些都是难得的收获。

观点70　“＋”模式要围绕核心业务

除了水泥领域开展了＋业务，中国建材还做了“玻璃＋”“光伏＋”“石膏板＋”“工程＋”等多种模式，都取得了不错的效果。例如，在“玻璃＋”方面，我们把透明的电子元件装到房间或智能车的玻璃里，可以实现5G信号覆盖。在“光伏＋”方面，我们采用高透无影玻璃建设连栋温室，在全国范围内打造智慧农业基地，同时开发了薄膜光伏发电和绿色创意小镇及农业休闲旅游项目。应用“＋”思维，水泥玻璃等过剩产业做出了新名堂，新产业也赢得了更多利润。

在建材以外，“＋”的例子也有很多。我在国药工作时，在河南和当地合作建设了新乡医院，有3000个病房。这个医院的医药不怎么赚钱，因为药价在往下压，赚钱的是医院里的各种供应品。3000个病房再加上家属，这些人生活用品的需求量非常大，就这一块现在每年就能赚8000多万元的利润。这就是“医院＋”。再如，我去西宁参加活动时看到过一家书店，这个书店有一万平方米，里面有图书区、儿童游乐区、手工区、茶饮区。有的顾客带着孩子进书店，一待就是一天，但很多人只看书不买书。我问书店老板，那书店怎么赚钱呢？这个老板跟我说，卖书赚不了多少钱，现在年轻人看到书就会拿出手机，在网上比对价格，一看网上更便宜就不在书店买了。但他们到书店后，喜欢翻书看下内容，还会买点矿泉水、咖啡什么的，这些就能赚不少钱。我想，这不就是“书店＋”业务嘛。

互联网思维非常重要，它最大的好处就是，想问题不拘泥于某一个点，而是从开放、跨界、融合的视角出发，把这个点放在系统中去考虑，找到连接关系，进而放大原有价值或衍生新的价值。如果用这种思

维，重新思考生产流程、服务模式和业态形态，可能生意就做活了。现在做企业的人都想有一个业务，再做第二个、第三个，我建议可以先看看已有业务能不能＋一下，这样就能以更少的投资获得更多的回报。

当然，提倡“＋”思维不是乱加一气。随着新一代信息技术的崛起，各行各业的边界正变得模糊，但我觉得互联网思维下的跨界经营，绝不是进入完全不同的领域，而是从核心业务出发，进行一些相关扩展，目的是让核心业务跟上时代变化。“互联网＋”通过跨界会撬动庞大的共享经济，比如共享单车、共享汽车、共享旅店。而作为制造企业，跨界不是今天做点这，明天做点那，做建材的去做旅游，做医药的去做建材，而是在“＋互联网”的同时，借助互联网思维，从专业出发进行适当延伸。

互联网思维并不是依赖互联网才存在。现在很多“＋”模式，其实和互联网毫不沾边。这让我联想到社会上的许多新技术、新模式、新概念，它们内容可能都非常好，但并不是每一个都适用于自己，关键在于我们能从中学到什么。比如3D打印，这种增材技术很先进，能打印塑料和金属，还能打印衣服和鞋子。对建材行业来说，现在用3D打印技术去打印水泥钢筋结构的大楼还有难度，不过它的原理可以抽象出来，就是怎么让工作更有效率、更简单，应该朝着这样的方向去思考问题。新事物永远层出不穷，不适合自己的不必非要复制，但我们要研究和学习它背后的逻辑与方法，这可能比应用新事物本身还重要。

迷思十五　技术创新和商业模式创新：创新既依赖技术，又依赖创意

人类每次工业革命的发生都源于重大技术进步。第一次工业革命有多锭纺织机、蒸汽机、生铁冶炼技术等发明；第二次工业革命有发电机、电灯、内燃机等发明；第三次工业革命有克隆技术、生命科学、航天科技、互联网等技术创新；现在的第四次工业革命，代表性技术有物联网、机器人、智能工厂等。尽管技术创新对推动社会发展和人类进步起到了巨大作用，但创新不能和技术画等号，因为创新不完全依赖技术，还要依赖创意和商业模式创新。

技术创新是核心动力

技术创新是企业的生命线。企业技术有一般技术和核心技术之分，核心技术是最具竞争力的专有技术，也是影响、带动整个技术体系实现跨越的关键所在。有无核心技术、能否在战略性和前瞻性领域取得关键核心技术的突破，决定着企业未来发展，也关系到经济高质量发展和国家安全。一旦在核心技术上依赖别人，就容易遭受“断供”之痛，陷入“卡脖子”窘境。

故事71　凯盛的秘密

中国建材所属凯盛集团是一家靠技术制胜的企业，成立于2014年底，囊括蚌埠玻璃工业设计院、中国建材国际工程公司、凯盛科技等重点企业。凯盛集团自成立以来，以创新带动发展，不断推动技术成果产业化，在玻璃领域不断突破，成为中国建材新兴产业科技创新的重要平台和核心技术的重要策源地，2018年销售收入超过200亿元，利润超过10亿元。

蚌埠院是凯盛技术创新的核心。我2003年第一次到蚌埠院，当时这家院所很破败，没什么像样的实验室，办公楼的电梯坏了，楼里有个简易的浮法玻璃沙盘，窗户玻璃都掉了一块。院长彭寿介绍说，这是联合国工发组织和中国政府合建的玻璃发展中心。我开玩笑说，这是遗址吧，弄得大家脸都红了。我当时提出科研院所要向市场化、企业化、工程（产业）化、国际化转型，还建议多招些机电、工艺、国际贸易等专业的大学生，这些年轻人将是未来创新的主力军。在中国建材的支持和指导下，蚌埠院强化创新驱动，加快资源整合，推动创新链、产业链、资本链融合，逐渐迎头赶上，成为我国硅基新材料产业的领跑者。

依托蚌埠院等企业的创新实力，凯盛始终扎根玻璃领域，在提升传统浮法工艺的同时，瞄准了有着更高科技含量的“新玻璃”。超薄玻璃基板是信息显示领域的关键基础材料，却长期被外国人掣肘，凯盛有心啃下这块硬骨头但又担心做不成功。我对彭寿说，中国人要有这个志气，只要没有颠覆性的失败就行。后来我又鼓励他们进军太阳能光伏领域，做全球领军者。凯盛没有让我失望，经过多年努力，他们做出了0.12毫米超薄触控玻璃、8.5代TFT-LCD玻璃基板、超白光伏玻璃、空心玻璃微

珠、铜铟镓硒薄膜电池、碲化镉薄膜电池等一批高端产品，全线打通了中国信息显示玻璃产业链、太阳能光伏玻璃产业链，打破了国外垄断，突破了多项“卡脖子”关键技术。

凯盛还有个重要特点，就是“走出去、引进来”，创新氛围很浓厚。凯盛设立国家重点实验室，在太阳能光伏领域成功重组海外高科技公司，还在美国新泽西和德国慕尼黑建立研究机构。两位诺贝尔奖获得者分别在成都和蚌埠设立工作站，为凯盛注入高端智力资源。凯盛也为外国专家提供了优越待遇。如成都碲化镉产品成功下线后，我立即要求给德国实验室工作人员加薪20%，同时承诺如果研究成果超过其他国家可比公司的水平，薪水再提升50%，这极大地调动了德国专家的积极性。中国建材希望把凯盛打造成一个高端创新平台，让外国科学家成为我们的科学家，让我们的科学家成为世界的科学家。基于责任意识、超前意识、共赢意识的创新正是凯盛发展的秘密。

观点71　培育核心技术要过四关

凯盛是中国建材的创新之星，也是集团多年来技术创新的缩影。作为全球最大的建材企业，中国建材不仅产业规模大，更重要的是，我们有一颗持续贡献核心竞争力的“技术芯”。集团拥有26家科研院所、3.8万名科研工作者、1.1万项专利，在新型干法水泥、浮法玻璃、纸面石膏板、玻璃纤维、碳纤维、复合材料、耐火材料、工业陶瓷、薄膜光伏、新型房屋等领域均具备国际一流的产品和工艺装备技术水平。企业的技术创新怎么开展？核心技术怎么培养？结合中国建材的实践和多年观察，我觉得有四个方面很重要：

1.秉持扎实的创新态度。改革开放以来，中国企业的竞争力日益增强，取得了举世瞩目的成绩。俗话说，“30年河东，30年河西”，中国拥有全世界最完整的现代工业体系，200多种工业产品的产量居世界第一。但即使这样，我们仍要始终保持忧患意识，秉持扎实的创新态度，既不妄自菲薄，也不妄自尊大，以客观务实的态度，对标美国、德国、日本等发达国家的科技前沿，明确目标，久久为功，加快构筑支撑高端引领的先发优势。特别是在关键核心技术领域，我们要增强自主创新的紧迫感和危机感，奋起直追，攻坚克难，积极抢占科技竞争和未来发展的制高点。

2.加大创新投入。企业要获得持续的创新优势，必须在人力、物力、财力等各方面加大投入。坦率地讲，中国企业创新文化不够，一些企业不太愿意加大创新投入，更乐于购买装备、新建生产线，可是在高质量发展新阶段，企业要获得持续的竞争优势，不能靠在过剩领域搞新建或收购，而需要在原有基础上进行技改，同时加快新兴产业科技成果

的孵化，提高科研产出效益。中国建材未来会持续加大创新领域的投入，加快建设国际一流实验室、建设创新中心和工程装备试验中心，设立高水平海外研发中心，引进国际一流科学家，加快突破“卡脖子”技术瓶颈，促进重点领域创新能力提升和重大科技成果加速产业化。

3.健全激励机制。人才是创新的第一资源。技术创新能不能突破，关键在于是否发挥了人的积极性。科技人员的知识和智慧都在脑子里，怎么激发出来？我常讲改革最重要的是机制。创新也需要机制，精神鼓励要提倡，激励机制也要跟上。创新应该得到保护和激励，这是市场的选择。在这一点上，我们必须解放思想，建立健全激励机制，保障科研人员的收入待遇，这样才能吸引和留住优秀人才，激发大家的工作热情。

中国建材的专利有上万项，科研人员的发明和他的收入是否有关系？这是我常想的问题。大家常会觉得专利是单位的，虽是个人研究的，但应该属于职务发明。可如果让有创新成果、有专利发明的技术人员和其他人一样，都拿同等的待遇，久而久之，大家就会失去创新的动力，人才也会慢慢流失。这是很现实的问题。所以应该对创新有功的技术人员加大奖励力度。符合条件的科技型企业要积极开展股权和分红权激励，使发明专利的创造者共享科研成果带来的收益。

4.重视开放性创新。创新不是自己“躲进小楼成一统”，而是要“走出去”“请进来”，以开放视野积极融入全球创新网络，充分利用全球创新资源，加快构筑支撑高端引领的先发优势，形成关键核心技术攻坚体制和强大合力。像美国的创新就是汇集了全世界最优秀的人才，营造了浓厚的创新氛围。开放带来进步，封闭只能落后。要在激烈的科技竞争中赢得优势，必须有开放的研发系统。

把产学研拧成一股绳

技术创新的关键在于建立一套创新体系。欧美创新体系主要源于一些大学，日本、韩国的创新多是由企业的中央研究院和技术中心在负责，中国则要靠产学研结合。在计划经济年代，我国的技术创新主要靠部委的研究院所。2000年前后工业部委撤销时，国家有242家院所与政府脱钩，面临市场化难题，而企业又需要大量的技术支撑，产研结合就成了优势互补的重要途径。中国建材与科研院所重组就是这样发生的。

故事72　牵手管庄院

中国建材原来是一家单纯的产业集团，研发实力是个短板。国家推行院所转制时，有八家进了中国建材，但规模都偏小。在建材行业，最大的研究院所是同为央企的中国建筑材料科学研究院，因地处北京市朝阳区管庄，行业里俗称管庄院。管庄院建成于新中国成立初期，我国建材行业绝大多数技术都出自这里，可谓行业的“一方圣土”。我当时想，中国建材如果能和建材院走到一起该多好，于是就开始做工作。

姚燕院长是一位泼辣能干的女将，也是建材领域的知名科学家，我主动找她谈重组的事。当时央企重组主要靠自愿，建材院同为央企，日子过得也不错，为什么要和中国建材重组呢？但我觉得，一件事如果逻辑是对的，就可以走得通。中国建材是以制造业为主的平台，急需大的科研中心；建材院是科研单位，需要借助产品平台实现科技成果转化。经过反复做工作，两家终于走到了一起。

2005年2月，中国建材与建材院实施战略重组，之后整合集团原有科研院所，组建成立中国建材总院，总院成立管委会，对所有院所进行一体化管理。总院是国家的大院大所，加入中国建材后会不会被矮化？我提出“六大平台”的定位，打消了大家的疑虑，即总院要做国家级建材与新材料重大科学技术的研发平台，建材行业共性、关键性、前瞻性技术的研发和服务平台，建材与新材料高科技成果的产业化平台，中国建材所属企业技术创新的支撑平台，建材行业高素质科技人才开发和培养的平台，国际建材与新材料学术和技术的交流平台。我认为，一个国家级院所并入后，如果仅为企业所用就太狭隘了。总院首先要承担国家科研项目，其次要为行业服务，之后才是企业的服务平台。国资委领导同

志认为，这场重组使中国建材成为国际一流企业成为可能。

十几年来，总院致力于推动国家工业发展和建材行业科技进步，破解“卡脖子”技术难题，成果广泛应用于航天、航空、国防、奥运、三峡、核电站、高铁等工程，获得国家科学技术进步奖特等奖等诸多殊荣。而在集团内部，总院与制造企业密切协作，形成了产研结合的独特竞争优势。总院的玻璃纯氧燃烧技术、水泥短窑烧成技术、特种水泥技术等成功应用于集团制造平台，极大地提升了产业竞争力，促进了集团的科技创新和技术转型。与此同时，集团在科研、资金、装备等方面给予总院全方位支持，推动总院市场化改革，瑞泰科技和国检集团先后上市，成为行业领先的耐火材料服务商和最权威的第三方检验认证服务机构。

中国建材与建材院的重组，保留了院所体制，促进了产业转化，解决了产研“两张皮”的问题，被称为科研院所转制的“第三种模式”。总院这些年的发展超乎想象，重组之初收入不到2亿元，现在年收入80亿元、利润10亿元，成为央企里发展最好的院所，这颗中国建材“皇冠上的明珠”已越发璀璨。

观点72　向麻省理工学如何创新

企业是技术创新的主体，其作用体现在创新决策、研发投入、科研组织、成果转化等各方面。恩格斯讲，社会一旦有技术上的需要，则这种需要就会比十所大学更能把科学推向前进。但技术创新不是由企业一肩擎起，而是需要企业、研发院所和学校联合起来，建立产学研合作联盟。所谓产学研，核心是“产”，“学”要保，“研”要好，最后都要作用于“产”。学校要发挥基础科学研究能力，研究院所主要解决应用科学的问题，而工厂要解决好制造技术的问题，三者拧成一股绳才能形成资源与优势的互补。产学研结合的目的是促进技术进步和产业升级，而不是让“学”和“研”统统都去搞企业。

科研院所是中国的一大特色，过去由部委管理，与政府脱钩后，有的院所因不适应竞争，逐渐被边缘化，有的则完全演变成了生产经营性企业，失去了研发功能，很多人才流失了，这是很可惜的。现在看，院所应该放到产业集团去，把原来的技术沉淀保存下来，企业也不用专门搞技术中心。在今天的创新体系中，还是要把企业和科研单位结合在一起，弥补“断裂带”。企业要借力科研单位，加强技术创新决策、研发投入、科研组织和成果转化。科研单位要依托企业的产业平台，让科技从成果库走出来，既不要被利润牵着鼻子走，更不要成为市场之外的“象牙塔”。

在产学研结合上，学与产研的结合在我国做得还不够。2018年3月，我到麻省理工学院访问时，对其产学研创新模式感触很深。麻省理工是全球顶尖的创新基地，校友创建了3万余家活跃的公司，雇用450万名员工，这些公司每年总计收入为两万多亿美元，位列世界第十大经济

体。为什么能有这样的成果呢？学校的创新体系值得借鉴：

·教学、研发与市场紧密结合。教授带学生做项目不必局限于固定学科，只要有企业支持就可以，这就让教学紧紧结合了未来市场和实际应用。项目做成后，知识产权归高校所有，但出资方有优先使用权。

·着眼于开放交叉和前沿科技。比如著名的媒体实验室，研究方向不拘一格，而且都是计算机领域的最新技术。在实验室里，不同背景的师生常定期举行会议，相互交流研究思路和心得，这种发散式创新很有成效。

·创新创业与产业界互相融合。麻省理工的全球产业联盟连接着1700多家创新型初创企业和260余家会员企业，架起创新资源和产业转化的桥梁，平均每年有600个接洽项目。在校内，学校很支持学生创业，而且会帮助应用推广，形成活跃互动的创新平台和融合纽带，学生毕业后还会继续给予创业信息和指导，让创新的鸟儿飞得更高。

麻省理工的创新体系，实现了创意、创新、创业的融合，教育、研发、企业的融合，创客、实验室和资本的融合，为创新创业者提供了雨露阳光。反观我们的大学，虽然这些年也在搞产学研合作，但学校教育和企业是游离的，而且缺少创业孵化环节，使得产学研合作常浮在表面，流于形式。麻省理工的教学和培养与我们的区别是什么？我们的产学研合作创新应从中学些什么？这些问题值得认真反思。

把研发当成产业

科技企业在技术路径上往往有个误解，认为应该像制造企业一样，先用技术做出产品，再做工厂，把产品大批量推向市场。其实，现代社会是有分工的，研发本身就是产业，科研企业不是比谁建的工厂多，而是比谁的技术更先进、谁更能为客户提供优质的解决方案，最终目的是让研发创造经济价值和社会价值。

故事73　药明康德的选择

我在国药集团做董事长期间，结识了上海药明康德公司董事长兼创始人李革先生。李革是个药物化学领域的专家，曾在美国工作多年，2000年的时候回国创办了药明康德公司，专做新药研发。药明康德初创时只有4个人、一间600多平方米的实验室，短短十几年，这家公司就成为全球领先的医药研发服务企业，研究人员达14000名，在全球设有20多个研发和生产基地，合作伙伴遍布30多个国家。

李革是个有抱负有激情的人。有一回见面，他对我说："宋总，咱们同为理想主义者，你的理想是做一辈子企业，我的理想是让天下没有难做的药、难治的病。"这话给我留下了深刻印象。功夫不负有心人，在他的引领下，药明康德独辟蹊径，走了一条为全球生物医药行业提供新药研发服务的新路，实现了快速成长。近年来，药明康德又用资源整合的方式，打造开放式创新平台，从最早的药物研发外包，发展为全方位、一体化的药物研发服务，业务涵盖化学药物研发和生产、细胞及基因疗法研发生产、医疗器械测试等领域。为推动我国医药事业的进步，药明康德还出资设立生命化学研究奖，每年奖励大批青年医药科学家。

在国外尤其是欧美国家，研发外包模式非常盛行，而在我国医药领域，不少药企在新药研发上沿袭老路，喜欢自己从头做起。用外包模式把新药研发做成响当当的产业，药明康德在国内算得上头一家。这也扭转了业界对于创新路径的一些固有认识。有意思的是，有次聊天，我无意中向李革提到了IBM副总裁罗杰斯在《IBM道路》一书中的一句话："我是为了生活而工作。"他非常认可，回去还给员工提出了"激情工作，快乐生活"的口号。

观点73　技术是商品，流通才有价值

药明康德的故事给了我们很大的启示，就是科技企业怎么去看待研发价值，怎么去做科研的问题。从前我们认为，搞研发要经过“基础研究——应用研究——试验发展”的单一路线，转化为产品后，再批量生产推向市场。其实，科研技术本身具有高科技含量、高附加值的特点，在知识经济条件下，这种智力经营活动可以直接对接市场需求，实现商品化，产生经济效益，而不必要自己又做研发又做工厂制造。

打个比方，同样是卖东西，我们可以把种子卖给农户种植，也可以把成熟后的农产品卖给广大消费者，或卖给厂家进行深加工后再次出售，这些都是经营手段。像药明康德这类公司，它们的目标就是把研发做成产业，用自己雄厚的技术和服务实力，为全球客户提供最优质的“种子”，而不是去挣种地的钱。无独有偶，2015年我随中国政府代表团访问英国时，也碰到了一家专卖“金种子”的公司。这家公司隶属曼彻斯特大学石墨烯研究中心，主要从事关键技术研究，尤其是量子点技术的开发和应用。公司CEO是一位从事膜技术的院士，他介绍说，他们只和大企业合作，接受技术外包，本身并不做产品制造和销售。

细究一下，研发企业之所以大量崛起，从根本上说是得益于产业链分工的细化。最初，研发活动只是企业的内部职能，后来为了降低成本、缩短研发周期，部分技术项目被拿到企业之外，由其他力量代为完成。由此也催生了一大批以创造和买卖研发成果为生的独立研发组织。尽管研发项目并不都是营利性的，但总的趋势是，技术的契约化和商品化程度不断提升。所以，研发产业的形成是经济社会发展的必然规律，也是企业提高创新效率的客观要求。

我们以往常把研发和产业分隔开来，虽然强调研发的重要性，却忽视了研发本身的产业价值。几年前，我在清华大学做过一个演讲，说的就是这个问题。中关村不少中小科技企业，它们的想法是先研发出产品，然后上创业板，拿到钱后再扩大规模，但最后却沦为一个普通的产供销工厂。这样既达不到创业板上市的初衷，也失去了科技创新的能力。技术是商品，是商品就得流通，就得遵循价值交换规律。对科技企业来说，科研能力是核心竞争力，技术研发出来后可以卖给其他企业，赚了钱再开发更新的技术，这才是正确的逻辑。而且还有一点，技术不像黄金钻石，它是有保鲜期的，会随着时间推移而贬值，新技术出来后，老技术就不值钱了。所以我常跟企业科研人员说，技术不能藏着掖着，攥着不撒手，要尽快推向市场产生经济效益，靠技术和服务的流动增值也能做出大产业。

商业模式创新是赚钱的秘密武器

提到创新，大家往往会想到高科技，其实创新不等于高科技，甚至与技术无关。历史上，欧美国家曾在1965～1985年经历经济结构调整期，欧洲经济衰退，而美国依靠创新经济实现繁荣，不过在新增的4000万个就业岗位中高科技只占600万。德鲁克据此认为，创新不一定都靠高科技，中科技、低科技、零科技也可以创新，指的就是商业模式创新的重要性。所以企业在创新时，既要着眼于技术，也要着眼于商业模式，两者结合起来会让企业更加强大。

故事74　让每个家庭成为能源工厂

中国建材的新型房屋业务凝结着技术创新和商业模式创新的双重智慧。说起新型房屋，这项业务的诞生和邓小平同志有着深厚渊源。邓小平同志1979年视察了当时国家建材工业部在北京紫竹院的新型住宅样板房，指示要尽快把新型建筑材料工厂办起来。后来又专门发布谈话，指出要用新型建材盖让农民住得起的房子。这些话在我心里扎了根。中国的城市都是高楼大厦，但农村绝大多数房子既不抗震又不节能。所以，为农民兄弟建造绿色环保、节能抗震的新型房屋，就成了我几十年的一个情结。

一开始，我们做房屋的思路是从日本人那里学来的，就是用工厂化生产的方式，为用户提供定制产品，然后由中国建材所属北新房屋公司施工交钥匙。所谓工厂化生产，和过去一砖一瓦盖房子不同，是先用新型建材在工厂加工好房屋构件，然后去现场组装。但定制的做法并不适合中国，中国很少有人拥有宅基地可以用来单独定制房屋。而且，如果一个村子都是旧砖房，在里面孤零零地建上一栋新型房屋也不协调。

于是，北新房屋从做单一房屋转向做成片房屋，我称之为“绿色小镇”。这些年围绕旧村改造和新村建设，我们在全国建了上百个绿色小镇。最早的绿色小镇建在北京平谷。北方农村冬季取暖是个问题，室温在14度以下对人来说是非健康温度，因此许多人都患有哮喘病。我们采用外保温技术和节能窗，把房子做成近乎零能源的房屋，深受住户喜爱。在北京密云石城镇，我们建了100户房屋的绿色小镇。小镇建成后，居然成了火爆的农家乐，“五一”到“十一”的旅游旺季，每个农户能有15万～20万元收入。在邓小平同志的家乡四川广安，我们建设了12个

绿色小镇，充满现代气息的小镇和周围的自然景色相得益彰。

近些年，北新房屋又推出加能源5.0房屋，这是我借用德国加能源概念，结合中国国情想出的方案。“5.0”是指地热、光热、光电、风电和沼气五项新能源措施，采取这五项措施后，一栋农房不仅可以实现能源自给，还能发电输送给大电网，获得一份卖电的收入。这样，每个家庭就成了能源工厂。我们在新疆喀什的英吉沙县建造的加能源绿色小镇，每户人家每年有3000元的电费收入。此外，中国建材在英国、西班牙、智利、厄瓜多尔等国家承接了不少项目，当地人把这种加能源房屋称为“中国的Smart House”。

观点74　创新的生命力在于创造价值

商业模式是什么？学术界给它下过很多定义。近年来随着研究和实践的深入，普遍的看法是，商业模式是一个组织创造、传递以及获得价值的基本原理，商业模式创新就是发现并创造新的价值，这是它的生命力所在。企业在创新时，要紧紧围绕创造价值这个核心进行，着眼于变化和不同，用不同以往的方式来达到增值的目的。

商业模式创新在现实中有广泛的应用。以前美国的老福特先生曾经说过，“我不过是把汽车的技术组合在一起而已”，老福特其实做出了令人震惊的发明，但并不是他创造的把生产效率提高五倍的生产线，而是他天才级的创意：每个人都应该拥有一辆汽车。像麦当劳、肯德基、星巴克、家乐福等知名企业，都没有什么特别高的技术，但是通过探索新的商业方法、商业组织，创造了惊人的业绩。我国的淘宝、滴滴打车等新业态公司的崛起，也是源于创意的成功、商业模式的成功，就是用平台思维做事。

在我们身边也有很多商业模式创新的案例，甚至其中许多和技术并不搭界。我曾在央视的一个创业大会上遇见一位“米线哥”，他做米线没有多少技术含量，却开了很多家连锁店，成了当地知名的创业者。我曾去济南参观的“阳光大姐”家政服务公司也没有太多高科技，但创新点不少，解决了超过8万名女性的就业问题，很了不起。生活中也有很多例子。比如现在有些餐馆的筷子，后半截是传统筷子，前半截是一次性筷子，用过后只换前半截即可。这个看似不起眼的点子，极大地减少了森林砍伐和木材浪费。再如男士的新式三接头皮鞋，外面鞋带是固定的，里面是松紧口，这样就省去了系鞋带的时间，穿起来很方便。

企业的竞争不只是技术竞争，更是商业模式的竞争。从中国建材来讲，过去这些年我们在商业模式上大胆迈步，探索了不少好方法。比如在成长模式上，大力推进联合重组，走了一条整合优化的全新成长路径；在盈利模式上，坚持定价制胜，从“量本利”到“价本利”，大力建设核心利润区，提高行业和企业经济效益；在竞争模式上，以“共生多赢”替代“丛林法则”，推动行业竞争的有序化、适度化和良性化；在业务模式上，大力发展新材料产业，积极探索“互联网＋”等模式，加大制造业服务化转型力度，开拓新型国际化道路，加快迈入高端产业。

商业模式是企业赚钱的“秘密武器”。曾有中小企业创业者问我：“大家都说，不创新是等死，创新是找死，那用什么样的创新方式更安全呢？”我建议最好是做商业模式创新。因为中国市场很大，卖任何一个东西或搞任何一个商业模式，一旦有市场都可能赚到钱。在企业创新里，像芯片、生物医药、航天、新材料等高科技领域，任何一项创新都不容易突破，做商业模式创新比做高科技安全系数高，难度也小。美国的风投体系比较成熟，支持了很多高科技发展，但中国风险投资这一块还相对弱一些，所以做高科技资金来源是个问题。中小企业如果确实有高科技，创新方向也正确，可以找大企业合作，结成“最强盟友”。中国建材的碳纤维、TFT玻璃基板都是和中小型高科技企业联合做的，给予这些项目大量支持。

从制造业到制造服务业

从制造业到制造服务业是商业模式创新的重要课题。2014年8月，央视财经频道《对话》邀请我做了一期节目“中国制造业的服务升级”，谈的就是这个问题。什么是制造服务业？它指的是把制造业和服务业融合在一起，共同经营的新业态。也就是说，围绕制造业，怎么能够接近终端客户，如何由过去单一的在制造业争取附加值，到为终端客户提供更多服务来争取更多附加值，或提供更多增值服务。

故事75　智慧工业

中国建材多年来一直在向综合性建材服务商转型。我们依托强大的制造能力，不断延伸产业链，提供包括信息、物流、技术、管理、咨询、认证、标准、品牌服务在内的多种服务内容和模式。例如在走出去过程中，我们不仅自己建工厂、管工厂，还向其他海外工厂输出管理能力，提供综合服务，做围绕制造工厂的工业管理集团。我把这种模式叫作“智慧工厂”。

在全球化的大背景下，很多企业去海外尤其是发展中国家兴建水泥厂、玻璃厂，但发达国家的人员不愿意去那里从事技术和管理工作，当地人又管理不了。我觉得中国人可以做这件事，因为现在国内产能过剩，很多技术人员、管理人员会陆续腾出来，进行培训之后，就可以去海外管理这些工厂。中国建材近年来向海外输出一大批有技术水平和管理能力的人员，从事技术支持和管理服务，目前已在中东、非洲和俄罗斯等国家或地区管理了50多家工厂。这些项目没有重资产投入，但效益很可观。有点像香格里拉酒店管理集团，酒店本身不是他们的，但是他们负责管理。

在埃塞俄比亚，智慧工业模式应用于丹高特水泥集团项目，我们利用在生产经营管理、备品备件服务、海外维修、质量检验等方面的专长，开展了一揽子业务合作，还培训了大量当地员工，提高了当地工业水平，因而很受欢迎。在管理水泥厂、玻璃厂的同时，中国建材也在试着管理钢铁厂、化肥厂等非建材厂，方法是在国内招兵买马，组建专业技术团队，再加上我们自己的管理团队，一起出海接管工厂。

未来，中国建材将通过全球工厂管理的招投标来扩大业务范围，参

与“一带一路”沿线国家各类企业的管理，从产品的“走出去”，转变为人才的“走出去”、管理的“走出去”，从硬件的“走出去”，转变为“软件”与硬件同时“走出去”。我们将把“智慧工业”模式应用到全球100条生产线上，把集团建成制造服务型、外包型、管理型的产业集团。

观点75　统筹运用微笑曲线和武藏曲线

从中国建材来看，智慧工业只是制造服务业的冰山一角。“微笑曲线”表明，在现代制造业链条中，制造环节处于中低端，提高附加值更多要依靠处在曲线两端的研发设计和销售服务等完成。中国建材认为，发展制造服务业是个大系统，不仅要向价值链两端延伸，还要实现价值链整体提升。从研发设计、生产制造，到代为生产管理，再到产品销售、标准制定、产品检验认证，这一整套业务我们都在做。

具体来说，大研发、检测认证碳交易服务，处在价值链前端的研发设计环节。大研发服务，就是充分发挥科技企业和科研院所的创新磁场作用，构筑开放性研发平台和服务平台，大力发展科技产业群。我们一再强调，对科技企业和科研院所来说，研发能力和技术服务能力是生命线，要始终牢记自己的产品是技术、方式是服务。检验认证碳交易服务主要是国检集团在做，这家企业是我国建材行业最大的第三方检验认证服务机构，服务面向建材生产及流通企业、工程建设及施工单位、碳排放权交易单位、普通消费者等，北京奥运场馆、APEC峰会场馆、杭州G20会议场馆等都由国检进行建材质量与环保把关。

外包、定制化生产、智能制造，处在价值链中端的制造环节。北新房屋建造新型房屋，有上百个外包企业参与其中，除轻钢骨架和石膏板之外，其余产品均由社会厂家供应，不少产品还是全球采购，这既提高了房屋质量，也减少了初始投资，还节省了时间成本。定制化生产方面，新型房屋有上千种方案可供选择，水泥可以按照桥梁、大坝、核电站等不同用途分门别类地生产，满足客户多样化需求。智能制造方面，中国建材不断提升信息化水平，持续推进“制造业＋互联网”，同时努力

建造自己的云平台、云世界。

跨境电商＋海外仓、BNBM HOME、EPC工程、智慧工业，处在价值链后端的销售环节。“跨境电商＋海外仓”外贸新模式，让中国建材从建材制造商转型为外贸集成运营商。BNBM HOME是建材家居连锁超市模式，中国建材扎根巴布亚新几内亚30多年，建成十余家建材家居连锁超市，产品涵盖家具家电等八大类上万个品种，这一模式已成功推广到非洲。EPC是我们的老本行，过去我们在海外做EPC有点像“狗熊掰玉米”，帮人家建完就走人，没有扎下根来，今后我们要集合投资、管理、后续服务等产业链，开创装备“走出去”新时代。智慧工业就是中国建材遍布全球的管理外包模式。

总的来看，中国建材经过多年布局，已实现了由纯粹的产品制造向服务领域的延伸，从生产型制造转型为服务型制造。从世界范围看，发展制造服务业是很多跨国公司的共同选择。比如苹果公司做手机，主要做设计、研发和创新，好多零件都是外包的，但是设计是核心。再如，IBM曾是单纯的硬件制造商，后来转型为提供硬件、网络和软件服务的整体解决方案供应商，在其全球营收体系中，约65%的收入来自IT服务。又如，30年前美国通用电气传统制造产值比重高达85%，服务产值仅占12%，目前“技术＋管理＋服务”所创造的产值占公司总产值的比重已经达到70%以上。从制造业到制造服务业是历史的必然。目前我国制造企业普遍面临过剩、恶性竞争的现状，大家都应该认真思考向制造服务业转型，延伸产业链，提高附加值，进而共同促进整个国家工业的转型，等到吃不上饭或明天就会破产时再转型，就来不及了。

发展制造服务业，重要性不言而喻。而在价值链上，制造环节的提质增效也不容忽视。在中国大陆代工盛行的“世界工厂”时代，利润总是朝创新研发和最后的贸易服务两方面走，这对制造业是一个很强烈的刺

激。这也是宏碁集团创办人施振荣先生提出“微笑曲线”的一个时代背景，台湾那时也有大量代工工厂。但今天来看，随着制造水平的提高、成本的降低，尤其是信息技术的应用，生产制造和加工组装环节的利润率不断提高，也有很多制造企业赚了很多钱。比如格力有近2000亿元的销售收入、260亿元的利润。所以，对“微笑曲线”的理解太过绝对。日本管理界就提出过一个“武藏曲线”，和“微笑曲线”的观点正好相反。武藏是一种中间凸起、两端下沉的日本刀，由这个刀形衍生的理论就是企业主要靠制造过程创造价值，其利润远高于研发和营销，而且有事例和数据支持。

到底哪个曲线对呢？我想，还是应该具体问题具体分析，不同国家、不同产业领域可能适用的曲线不同，如果能把两种曲线统筹运用会更好。从中国建材来看，我们的做法是在立足制造的基础上积极转型。一方面，要突出价值链中端，用技术新模式深挖工厂降本增效的潜力，带动价值链的底端抬升和整体提升。无论是研发设计还是销售服务，都要在制造的基础上延伸服务，没有强大的制造能力，一切都是空谈。另一方面，要沿着“微笑曲线”向高附加值两端升级。占领“微笑曲线”两端的意义不仅要从利润的角度来观察，还要考虑防范风险，因为拥有全产业链可以明显降低风险。“中兴事件”就是微笑曲线给我们上的最新一课。

第四篇　文化

迷思十六　企业文化的正义性和宗教性：我们从哪儿来，到哪儿去

企业文化应具有正义性，所谓正义性就是文化要成为推动企业发展的正向力量。一个在文化上具有正义性，为国家、社会、行业持续贡献正能量的企业，注定能被广泛接受。企业文化还具有宗教性，它是企业的集体人格，是全体员工的共同信奉，近乎“企业宗教”。宗教解决人的心理问题，企业文化也是解决这些问题的——我们这样一群人，从哪儿来，到哪儿去，在一起干什么。

文化定江山

企业文化，也可称为企业哲学，它是企业的核心价值观，和企业的历史沿革有关，反映了企业的战略，也常常带有企业领导人的一些人格特点。对内是指企业强大的凝聚力和向心力，对外是指企业巨大的影响力和渗透力。文化回答企业发展的核心理念和终极使命，战略、管理、创新归根到底都是以文化为基石的。没有文化的维系，企业就如同建在沙漠上的大厦，建得越高，就越可能随时倒塌。

故事76　北新和中国建材的文化经

在40年职业历程里，我打过大大小小很多场硬仗，但其中打得最多的还是文化之仗。无论是北新建材还是中国建材，我都把建立和弘扬企业文化作为立企之本，对文化的塑造可能是我对企业的最大贡献。

记得刚做厂长时，员工精神不振，消极做工、迟到旷工等现象严重，思来想去我发现，典型榜样宣传、物质鼓励、创造良好体制等都很重要，而最基础的还是企业文化建设。后来，我提出建立“以厂为家”的文化，并写下包括“以人为中心”“质量和信誉是永远的追求”“追求和谐”“敬业爱厂”等在内的六条价值观[1]。那一轮改革里，北新把改善生活、工作、学习环境，提高待遇与爱厂教育结合起来，大大提高了职工的爱厂热情，大家互帮互助、互学互进，久而久之真的像一个大家庭。那时我住在职工宿舍，每天中午都在食堂排队打饭。尽管北新有目不识丁的工人，还有满腹经纶的博士，但大家却能温馨和谐相处在一起。北新有两本小册子《北新的故事》和《北新——我们的家》，记录的就是北新人敬业爱厂的小故事。直到今天，我仍然很怀念在北新的那段美好时光。

在北新文化的基础上，我在中国建材提出“创新、绩效、和谐、责任”的核心价值观，“敬畏、感恩、谦恭、得体”的行为准则，待人宽厚、处事宽容、环境宽松和向心力、亲和力、凝聚力“三宽三力”的人文环境，以及党建文化、企业文化、廉洁文化、安全环保文化“四化融合”的企业氛围。拿行为准则来说，敬畏指做人做事要下有底线、上有高压线，底线不能击穿，高压线不能触碰。感恩指要对国家、社会、组织、他人怀有感恩之心，知恩图报，不能一味攀比，横比竖比心不平。谦

恭，指虚心学习他人长处，不骄傲，不自满，不说过头话，不做过头事，做人做事不张扬，“满招损，谦受益”，谦恭才能受人尊敬。得体，就是举手投足要有央企人的样子，说话办事都要三思而后行，不得体的事不做，不得体的话不说。应该说，中国建材能实现快速成长，战略起了先导作用，但能顽强地从困难中走出来并获得持续发展，凭的则是优秀的文化和强大的凝聚力，也就是精神不倒。

2016年8月两材重组开启后，中国建材把品牌文化整合放在整合工作的第一位，重组后的第一次领导干部大会上就提出新集团的核心价值观、行为准则，此后在统一思想认识、破除谷仓效应、文化融合等方面做了大量工作，真正实现了两股绳拧成一股绳、两家人结成一家人，为央企重组树立了典范。2018年我参加了员工的拓展活动，亲身感受到新团队朝气蓬勃，充满正能量，大家生龙活虎的状态让我很受感染。

回顾自己的企业历程，我常感慨文化之于企业的重要作用。俗话说，“江山易打不易守”。打江山靠的是战略和执行力，守江山靠的则是一流的管理和优秀的企业文化。如果用一句话概括企业文化的地位，我觉得应是“文化定江山”。

[1]　六条价值观：①我们的发展战略是建设成为一个规模宏大的新型建材技工贸综合产业集团，经营战略是创造独具特色的企业，并以规模效益达到市场竞争的目标，以技工贸相结合的方式，充分利用资源，达到竞争成本最低的目标。②我们坚持“以企业为本”的思想，正确处理投资者、企业和员工的利益。要将企业资产保值增值和运作良好作为首要贡献，将稳定地提高员工收入和福利作为长期目标，并提倡以效率优先、兼顾公平的分配机制实现员工的共同富裕。③我们追求在社会大系统中的充分和谐，视盈利和遵纪守法为同等重要的事，我们所有的动机和出发点都是最终服务社会。④质量和信誉是我们永远的追求，也是对社会

的基本承诺。我们无比珍惜历经千辛万苦赢得的企业形象，我们把不断地创造企业的无形资产作为我们公开的经营秘诀。⑤我们具有坚定的信念和十足的勇气，更拥有足够的智慧和知识。我们认为，只有具备最活跃的思想、最新的技术和最科学的管理，才能创造企业的辉煌和掌握企业的未来。⑥我们贯彻“以人为中心”的企业管理思想，组建一流的员工团队是企业建设的首要目标。我们的干部要同心同德、任劳任怨，我们每位员工要忠于职守、敬业爱厂。

观点76　不接纳企业文化的人，再有才也不用

企业文化是企业真正的基石。一个企业从表面看，看到的是厂房、设备、产品；再往里看，看到的是技术、管理、人才；而最深层次的，则是涌动在干部员工内心的精神文化。我常常问自己，我们的员工为什么愿意风雨无阻地上班，为什么愿意遵守各种规章制度，为什么愿意勤勤恳恳地奉献付出，为什么愿意为企业创造效益，为什么多年来对企业不离不弃？归根到底就是文化。因为企业在大家心里播下了文化的种子，这粒种子就像一簇火苗，无论人身处顺境还是逆境，内心都能温暖而坚定。

当年，美国记者埃德加·斯诺只身来到延安，既没看到新式武器，也没看到丰裕的物质条件，但他却被那里热火朝天的革命热情深深打动了。在那样困苦的条件下，毛泽东等年轻的红军领袖，胸怀远大理想和一往无前的革命精神，指点江山，激扬文字，得到人民的拥戴。后来斯诺写了《西行漫记》这本书，后来翻译为《红星照耀中国》。每当想起书中描写的那些朴实动人的场景，我都会感叹信念的力量是如此强大，足以改变整个世界。

对企业来说，最有力量的武器就是凝聚人心的统一的文化。广大干部员工如能真正把企业文化镌刻于内心，就会始终洋溢着幸福感和使命感，进而转化为对企业的热爱和忠诚。反之，没有了文化的支撑，大家就会如同一盘散沙，不知为何而做、不知如何相处，只知道干活、吃饭、发奖金，没有共同的价值观，企业打不了硬仗，也不会持久。

企业文化是集体记忆，应成为团队的自觉遵守和共同信奉。杰斯珀·昆德在《公司精神》一书中说：“在将来，建立稳固市场地位的过程将成

为塑造公司个性化特征及公司精神与灵魂的事业，最终将成就一个强大的公司。在此过程中，要建立共同的愿景目标以及对公司精神的忠实信仰。在未来的公司内，只有信奉者生存的空间，却没有彷徨犹豫者立足的余地。”这段话说的是，大家因共同愿景、共同事业走到一起，不信奉企业价值观的人不在此列。

做企业实际上就是做文化，文化是企业竞争的决赛。联想创始人柳传志就对员工提出四个字的要求：入模、复盘。入模就是要认同联想的文化；复盘就是做完一件事，再检查一次，总结、归纳才能提高。中国建材也是如此。我们的人才队伍基本上70%是自我培养，30%靠引进，这就保证了队伍的稳定性和文化的共同性。我们有个不成文的规定——不接纳中国建材文化和思想的干部，即使再有才干也不用。

用先进的文化指引心灵

任何企业都有自己的文化，区别只在于是先进还是落后。先进文化是那些凝聚着正能量的好文化，像“学习文化”“绩效文化”“和谐文化”“责任文化”“拼搏文化”等都在其列。而坏文化是我们要克服的“惰性文化”“折腾文化”“安逸文化”“消极文化”等。好文化与坏文化不能兼容，我们要强化底线思维，让好文化得到巩固、完善和捍卫。

故事77　重组的底线：文化上不能另搞一套

中国建材这些年来联合重组了近千家企业。我常讲，我们的集团就像一座移民城市，这座城市里的原住民很少，大部分都是或早或晚重组进来的。对于重组企业，我一直都是比较宽容的，只要有利于集团发展，只要提出的要求合情合理，都可以协商解决。但是，有一个底线，就是绝不可以动摇集团的企业文化。

事实上，重组企业能否融入集团文化一直是我最担心的问题。国际知名管理咨询机构统计显示，在众多并购失败的案例中，“并购后整合不力”占失败原因的86%，整合不力又突出表现为文化冲突。如果重组企业在文化上不能统一，各唱各的调、各吹各的号，那么随着企业的盘子越来越大，加盟的公司越来越多，企业就会越发危险。

正因如此，中国建材在文化建设上有严格要求，绝不准任何企业在文化上另搞一套，形成“文化孤岛”。例如，有些传统的地方国企刚被我们重组时，还残留着政企不分、非市场化、不竞争的文化，领导出门时前呼后拥、讲究排场，开会时看重主席台位置的摆放。有的民企则存在个人决策、粗放管理、重利益轻责任等文化。这些落后的文化是重组中的大忌，如果不及时去除，就会生根蔓延。为此，在重组的过程中，我们专门把对文化的认同写进每一个联合重组的协议里，并通过各种方式加以宣传贯彻。

用集团的大文化统一所属单位的小文化，这是我们发展壮大的一条重要经验。在中国建材，文化的印记处处可见。集团总部办公楼上“中国建材”四个红色大字分外醒目，一些员工晚上加班后喜欢拍摄大楼的夜景照片发到微信朋友圈里，流露出自豪之情。所属企业也把集团的标识和

核心价值观等张贴在最显眼的位置。更重要的是，干部员工对集团文化烂熟于心，成为指导工作实践和做人做事的准绳。有一年，中宣部曾组织记者到所属企业采访，回来后记者们跟我说：“你们这个集团很有意思，各企业感觉都差不多，上上下下讲的话也都一样。”我说：“这就对了。这说明我们的文化深入人心了。”

观点77　提防坏文化的侵蚀

在企业里，文化必须是上下一致的，文化不能随意编造、随意更改，也不能各喊各调，各说各话。像百安居、肯德基、麦当劳，它们的标识、员工的服装甚至货架上产品的摆放方式，在全世界都是一样的，中国的一些职业经理人往往好意做些改动和创新，结果大多数都被炒掉了，就是大企业要捍卫文化的一致性。

文化有不同形态，在文化一体化的过程中，尤其要防止坏文化带来的负面影响和渗透力。因为坏文化容易满足人的劣根性，让人感觉很舒服，像上班不打卡、半路出去买菜等行为很容易使人产生惰性，久而久之就会固化为一种习气和作风。所以，我在企业中反复强调，每一次新成员的加入，在带来积极、健康的好文化的同时，也可能会带来消极、落后的坏文化。一旦坏文化站稳脚跟，就会一点一点地危及企业生命。这不是耸人听闻。美国有一家非常有名的连锁集团，并购了另一家有坏文化的连锁企业，三年之后两家企业都倒闭了，就是因为坏文化把好文化腐蚀了。

企业文化建设、形成、固化的过程，就是好文化和坏文化相互博弈、此消彼长的过程，是一个吸收精华、摒弃糟粕、批判发扬、融合再造的过程。“近朱者赤，近墨者黑。”我们要用好文化同化坏文化，而不是让坏文化把好文化侵蚀掉。文化建设的最终目的，就是让不同文化群体相互借鉴、相互尊重、相互理解、相互认同，最终融合为一体，成为推动企业发展的凝聚力和聚拢正能量的黏合剂。

弘扬好文化，在今天的社会环境下尤其重要。从外部来看，市场经济带来了效率和财富，如果不从精神层面上加强引导，社会和企业就容

易出问题。从内部来看，没有良好的企业文化，形不成统一的思想与价值观，企业就会打败仗。所以，企业一定要多进行思想引导和文化教育。我经常讲的一句话就是：用先进的文化指引人的心灵。

建立独具特色的企业文化

企业文化来自哪里？它不是在真空中产生的，更不是企业家闭门造车，凭空想象或杜撰出来的；它产生于每个企业适应市场经济要求的商业实践，是在实践中不断吸收营养，学习和归纳出来的，以企业的历史为基础，又指引着企业的未来，同时还要根据企业的发展战略要求，不断地加以完善和提高。文化是一种特色的存在，优秀的企业都有特色鲜明的文化。

故事78　招聘南方水泥CEO

在中国建材，“三宽三力”四个字是重组企业再熟悉不过的了。这是我为中国建材量身打造的人文环境。所谓“三宽”，就是待人宽厚、处事宽容、环境宽松，通过对个人行为和企业环境的约束，奠定文化融合的基础。“宽”不是没有原则，而是“宽而有度，和而不同”，实现个性与共性的统一、和谐与规范的统一。所谓“三力”，就是向心力、亲和力、凝聚力。向心力是指子公司对母公司要有向心力；亲和力是指单位之间、员工之间要和睦相处，团结一心；凝聚力是指母公司对子公司的感召力、吸引力与引领力。

“三宽三力”具有鲜明的融合特质，为联合重组奠定了牢固的文化根基，也得到了社会各界的广泛认同。很多企业家就是受到“三宽三力”的感染而选择加入中国建材的。南方水泥总裁肖家祥就是一例。肖家祥原是湖北华新水泥的常务副总，后来被河南天瑞水泥请去做CEO，一直从事水泥企业的管理工作。2009年，南方水泥公开招聘总裁时，肖家祥进入了我们的视野。他那时40多岁，刚从天瑞出来，几家公司同时向他伸出了橄榄枝，一家海外上市公司还开出了三倍于我们的年薪。

优秀的人才不可多得，情急之下，我给肖家祥发了条短信。我说，我们给不了你那么高的工资，但能给你一个宽松的做事环境和一个能发挥才干的广阔舞台。最终，肖家祥加入了我们。后来我问他为什么做出这样的选择，他说：“我认同中国建材的思想和文化，加入中国建材有奔头，有归属感。”事实证明，肖家祥非常能干，南方水泥在他的带领下，取得了非常好的业绩。这个故事从一个侧面反映出中国建材能够吸引越来越多的合作伙伴，并不断发展壮大的原因。

中国建材过去10年，是联合重组的10年。10年中，我几乎每天都要面对新加盟的陌生面孔，但很快大家就不再陌生，迅速地融合在一起。有人曾这样描述中国建材的现象：“民营企业家昨天是小企业的大老板，为自己挣钱；今天变成大企业的经理，他们仍然起早贪黑、废寝忘食地工作。”也有媒体评论分析，中国建材的魅力源于一种独特的“和”文化。其实，这就是我常说的，中国建材的成功不仅有天时与地利的因素，更有人和的因素。“天时”就是我国经济快速成长带来的机遇；“地利”就是地方政府的支持，以及我国丰富的建材资源和我们占有的区位优势；“人和”就是独特的融合文化创造的企业软实力。

观点78　企业文化实用第一

市场经济中每个企业都是特色生存，都有独特的发展史、产品方向和不同的资源基础，因而每个企业都应该培育独具特色的企业文化。文化不是千篇一律的，不同的企业有不同的文化。例如，对制造型企业来说，生产制造是一项严谨科学的工作，生产线上一丝一毫的小问题都会酿成大问题，因此应该强调科学管理；而对创新型企业来说，文化氛围要奔着解放思想、激发活力而来，过于刻板教条的管理会桎梏科技人员的想象力和创造力。

关于企业文化的制定，有的人误以为，有特色就是要别出心裁、标新立异，把文化搞得深奥抽象，听起来非常高大上。其实不然。一个企业对文化的提炼和描述要贴切、准确、具体，应该有非常精准的语言、非常严密的逻辑。企业文化不是越高越好、越深越好，它不应过于玄虚，更不能成为口号；关键要契合实际，简单易懂，便于记忆，让员工了然于胸并落实到日常工作和生活中；如果弄得天花乱坠、艰涩复杂就失去了意义。我在企业里跟大家讲，我这些年总结提炼的企业文化，像“以厂为家”“创新、绩效、和谐、责任”“敬畏、感恩、谦恭、得体”“三宽三力”等，这些内容并不高级，用词也不华丽，甚至还不一定完美，但却比较实际。它们来源于企业长期的发展实践，表达了我们此刻的认识水平，能够服务于我们此刻的发展战略，这就够了。

企业文化的制定，要以实用为第一位。像“三宽三力”，既不复杂也不深奥，但它以融合为特质，有着强大的内在张力，非常符合联合重组企业的特点和要求。这一文化不是排斥性的，也不是灌输性的，核心是给予人充分的理解、信任和支持，让每一个新进入者都能有个性化的发

挥，并实现优势互补和价值再造。也就是说，透过中国建材文化的屏风，你可以看到众多加盟者的缩影。这就解释了为什么新进入者会如此认同我们的文化，甚至第一天进入就产生了归属感。因为他们进入中国建材，不仅是出于对集团的认同，更多的是出于对自己的认同。在兼容并蓄的集体里，大家亲如兄弟姐妹，相互照顾，相互扶持，为企业的成长尽心尽力、贡献才智，形成了上下和睦、内外和谐的良好氛围。

这些年来，许多企业想学习借鉴我们的重组模式，但过程进行得并不顺利，关键就是文化上出了问题。没有融合和包容的文化，联合重组很难取得成功。这也印证了一个道理，企业文化很难被复制。企业文化是企业的特质，是企业深处与生俱来的东西，是学不会偷不走的。

解决文化融合的难题

让不同所有制、不同文化背景的企业迅速融合并取得效益，是一道世界性难题。联合重组成功的关键是文化融合。在中国建材“三宽三力”等文化实践中，我们认识到，要形成同心模式的企业文化，实现文化的兼容并蓄、取长补短、融合再造，需要一些方法。

观点79　收人先收心

2011年底，随着西南水泥的成立，中国建材在全国水泥市场四大区域的战略布局完美收官。但是，西南水泥这场收官之战并非一帆风顺。在重组的过程中，几乎我们的每一次收购都会遇到竞争者，不过最终那些被收购的企业都选择了加入中国建材。原因是什么？我想我们是赢在了“收心”这一点上。

以重组贵州泰安水泥为例，这家企业是当地的水泥大户，在几年前那一轮布局西南市场的浪潮中，成为多家水泥巨头争夺的对象。泰安水泥的创始人名叫龚雷海，当时他一直举棋不定。除了价格因素，他关心的还有创业团队的安排、原有品牌的命运等问题。我对此非常理解。对很多创业者来说，工厂就是他们的孩子，把工厂交给别人，就像父亲看着自己的女儿出嫁一样，总希望能挑一个最好的人家。

当时，我们给了他三颗“定心丸”，即“三个不变”的政策：原有团队、人员及工资待遇不变；企业内部的机制不变，仍然按照原来的方式开展市场经营、推广产品和建设渠道网络；设定一个3～5年的过渡期，过渡期内维持原厂牌、商标不变。龚雷海基本被说服了，他对于保留团队这一点尤其满意，但他还是有些放心不下，担心中国建材只是口头承诺不调整，等到半年或一年后再“动刀”，所以迟迟没做决定。另外，当时其他水泥巨头也在积极找他谈重组。

后来，我特地在昆明约见了龚雷海，当面向他做出承诺，并把自己衣领上那枚象征着融合团结的八角公司徽章取下，亲手戴在了他的胸前。最终，龚雷海下定决心，加入了中国建材的队伍。我们不仅吸纳了一个好企业，更吸纳了一位优秀的企业家。西南水泥成立后，龚雷海被

任命为副总裁，全面负责贵州西南水泥的工作，为西南水泥的经营发展立下汗马功劳。

这些年，中国建材不断进行联合重组，我也不记得自己曾给多少位企业家戴过公司徽章，但我知道，这小小的举动代表着一份诚意与承诺，是人与人相互信任、以心换心的开始。常言道：人心齐，泰山移。得人心者得企业，这是我多年来的一个深切体会。

观点79　重组的成功是文化融合的成功

中国建材这些年来重组近千家企业，但没有一家企业“反水”。什么叫反水？就是跟着中国建材干了一段时间之后后悔了，撂挑子不干了，迄今为止还没有过这样的事。不过，有的企业往往是做了几家重组就出了问题。中国建材这么大规模的重组，能成功推进是不容易的，关键还在于我们的价值观，我们用润物细无声的方式推动了文化融合。具体表现如下：

1.以人为中心。联合重组不仅是厂房、土地、矿山的联合，更重要的是人的联合和文化的融合，要给予人充分的尊重、理解和信任，让人的价值升华与企业发展和谐统一，这是根本立足点。我们在跟每一个潜在合作者谈判时，首先会搞清楚对方需要什么，我们能够给予对方什么。要让人家跟着你，就要有显而易见的好处，还得给人家安全感，不能让民企带枪参加革命，第二天就下了人家的盒子枪，这是不行的。就像我给民营企业家戴司徽这件事，看起来很小，却表明了中国建材包容的文化。

2.以先进文化为前提。文化认同的前提是文化具有先进性。企业文化既要符合市场经济和行业发展的规律，也要符合企业历史沿革和成长的逻辑，能对企业全体成员产生巨大的感召力和凝聚力。那么多企业加入中国建材，除了我们主张包容，更为重要的原因是在产能过剩的大背景下，我们有合作共赢的胸怀和格局，找到了互惠互利的合理方式。中国建材通过区域整合减少恶性竞争、推动行业和企业健康发展的重组文化得到被重组企业的广泛肯定。中国建材在开展联合重组时，经常是一个重组对象有几个“买家”在争，有的谈到半途被别家拉走，但最终又

都“回心转意”，原因就是比来比去，他们更愿意接受中国建材的理念和文化。

3.以文化一致为底线。文化融合是一个由文化冲突到文化认同的过程。重组企业原来的文化各有特征、互有差异，如果不能形成正确认识，没有企业间文化的了解、沟通、融合，没有对集团文化的理解、学习、共识，就会出现貌合神离、形连心散的现象。因此，我们要求所有企业首先必须高度认同并统一集团的企业文化，包括经营理念、发展思路、企业愿景等，并能将其转化为自觉行动。不认同集团文化的企业和企业家，一律不予接受。

4.以制度创新为保证。这一点也很重要。文化和制度是可以耦合的，文化是制度的基础，制度是文化的具体设计。比如，中国建材推行的央企市营、“格子化”管控、八大工法、六星企业等独具特色的经营管理模式，对联合重组的成功起到了至关重要的作用。实践证明，优秀的企业文化是联合重组的思想基础，有效的管理整合是文化融合的重要保证。

5.以有效宣贯为基础。企业文化建立后不能束之高阁，要通过建立起由所有企业共同参与的文化建设传播网络、与文化融合工作相适应的沟通机制和传播渠道，把文化迅速宣贯到位，渗透到各个管理层面。中国建材充分发挥会议、官网、官微、报纸、杂志、广告等多种渠道的桥梁作用，不断创新内容形式、活动载体和方法手段，在有效的沟通与反馈中逐步解决跨文化问题。例如，中国建材的官微“小料”等新媒体平台办得非常活跃，把我们五大洲公司多姿多彩的画面和生动感人的画面呈现出来，串联起来，很受年轻人欢迎。我曾问一位基层企业员工，你们离集团这么远，怎么知道集团和其他企业的事呢？他掏出手机说，离得不远啊，手机上一摁什么都知道了。《人的现代化》这本书提到，现代

化工厂把人组织化了，电视传播把人现代化了，新媒体是比电视更先进的传播媒介，我们必须重视，这是文化融合的重要渠道。

企业领导是文化领袖

以前考研究生时，英语试卷中有篇文章提到，小企业的成长靠管理者的行为影响和言传身教，大企业则是靠文化和制度影响人。这段话点明了大企业和小企业的领导人最大的区别。小企业领导人要身先士卒，做好榜样。就像铁匠铺的师傅，自己以身作则了，徒弟照葫芦画瓢，也不会有太大偏差。但是大企业管理幅度宽了，领导只靠言传身教是不够的，必须依靠文化、思想、制度来影响和约束大家。

故事80　做个布道者

我崇尚布道式管理，多年来自己像企业里的老师，自己先悟道再布道，布道的方式是亦说亦写，对内对外讲好企业故事，不停地传递企业文化和观念。

在北新当厂长时，我常站在车间里给大家讲话，工人们说，再复杂的事经宋厂长一讲准能明白。到了中国建材也是这样，在集团月度会、半年会、年会及子企业的重要会议上，我会就经济形势、行业走势、战略文化等，掰开揉碎了反复讲，为的是统一上上下下的思想。除了讲话，我也会以写文章的方式，详解企业的战略思路和经营理念，激发大家的深度思考。多年下来，竟积累了数百万字的稿件。近年来，我还先后出版《包容的力量》《经营方略》《我的企业观》《笃行致远》《改革心路》《问道改革》《问道管理》《问道创新》等10多本书，主要供企业内部交流。有一次，我听见有年轻人开玩笑说："我们要好好干，你看封面上宋总在看着我们呢。"我们的文化用这种方式能传递到每个人，我写书的目的也就达到了。

抽时间与社会充分沟通，也是布道的应有之意。中国建材在香港上市后，每年的路演我都会参加，按照"讲好、讲通、讲准确"的原则，为投资者讲述我们的企业故事。讲好是指故事要让人信服，讲通是指故事要有连贯性、逻辑性，讲准确是指要用数字说话。上市后中国建材的业绩稳步提升，我们的故事让很多投资者发了财。摩根士丹利公司评价道，中国建材不光"说到做到"，而且"做得比说得还好"。

这些年来，随着企业的发展，我多次受邀到地方国资委、地市政府、企业、高校做了些讲课和演讲，也参加过一些论坛，接受了一些采

访。我都是本着“真心地讲话，讲真心的话”的原则，从自身实践出发，围绕国企改革发展和经营管理做交流分享。国企领导者大都不愿在公共场合露面，怕讲错话或枪打出头鸟。“知我者谓我心忧，不知我者谓我何求”，我的看法是，如果谁都不讲，社会上怎能知道国企的情况和我们的想法呢？历任上级部门的领导都肯定了我在介绍和宣传国企发展、改革和管理经验方面所做的工作。

观点80　用讲故事的方式传承文化

做一把手这些年，我在企业里忙忙碌碌实际是为两件事：一是把握方向，二是布道文化。与这两件事对应的角色：一是董事长，任务是开好董事会，借助各位董事及企业的治理资源，做出最好的决策；二是布道者，任务是创造并传递企业思想。我理解，企业家应是企业的文化领袖，是文化的塑造者、传播者、实践者。在企业里，大家信奉什么、反对什么，弘扬什么、摒弃什么，公司的文化导向是什么，企业领导人必须清晰地告诉广大员工，并且年年讲、月月讲、天天讲，要让大家凝聚在共同的价值观之下。同时自己要身体力行，做践行企业文化的表率。

在布道方式上，我崇尚“大道至简”，喜欢把复杂的理论简单化、故事化，再用平实质朴的文字娓娓道出，这也构成了我说话、写文章的特点。有读者看了我的书后觉得意外，因为文中没有长篇的推理或论证，都是从一个个小故事展开，去讲述那些大而严肃甚至沉重的话题。我想，企业家不是理论家，要让大家准确理解企业的战略文化，故事是个很好的载体。IBM公司前总裁曾说：“IBM是由一连串的故事组成的。”中国建材也有很多企业故事，如“一个脚印”“五朵金花”“三盘牛肉”“汪庄会谈”等，把多年的故事整理归纳，就是企业的全部。

中国台湾学者邱于芸在《用故事改变世界》一书中提出，现代世界是由一个个原型故事抽象演绎而成的。企业也是由故事构成的。故事是复杂世界的简化，同时又浓缩了事物的基本逻辑。与大道理相比，这些生动形象的故事更容易直抵人心。就像《十万个为什么》，其中的科学道理有的很复杂，但解释的方式却可以简单生动。其实，讲故事也是一种沟通技巧、一种管理手段、一种价值创造方式。俗话说，“说得好”不

如“做得好”，我觉得企业家既要“做得好”，又要“说得好”。

说到布道，近些年我出了些书，这里面记录着中国建材的企业道路，有改革发展的成绩和经验，也有走过的弯路和教训。出这些书是为了什么？有的人说，宋总是不是写书有稿费？其实稿费全部捐给了中国建材“善建公益”基金，我一分钱没拿过。也有的人说宋总是不是想出名？也不是。因为我不需要用这种方式去证明自己。最根本的目的是趁我还有精力和激情的时候，把还能记得住的、能归纳得出的、有限的经验教训，尽可能多地整理出来。我写的这些内容其实并不完全是写给社会和管理界的，首先是写给我们自己的干部员工看的，寄托着我的一番苦心和由衷期望。

人只有经历了一些事才会有思想的沉淀，但年轻一代没有经历过过去的苦难，怎么办？这就需要有人去系统地讲讲。他们需要知道中国建材这家企业的历史，知道它经历过的风雨和考验，知道它成功的逻辑、跌跤的遗恨，知道该在经营管理上注意什么，同时还应在新的实践中不断创造新经验、新历史。如果我们的干部员工都有了这种思想意识、知识储备、文化积淀，这将是多么蓬勃、庞大的力量啊！

不丹总理在《幸福是什么》一书中提到国民幸福指数GNH，其中“文化传承”与政治和谐、经济增长、环境保护一起，并称为幸福指数的四大支柱。不丹虽不发达，人均GDP不高，但国民幸福指数很高。企业也是这样。我常讲，文化是一个企业的集体记忆，文化一旦奠定了，就必须人人遵守，代代传承，过程中可以改善提高，但不能进行本质性的改变，否则就会破坏企业的根系。那些成为百年老店的企业，一条重要的成功经验就是核心价值观保持不变。相反，不少企业的创业者曾经创造了辉煌，但在交接棒时没选好人，年轻人接班后就在文化上另搞一套，最后把企业做垮了，这样的教训多如牛毛。

我今年60多岁了，如果说对中国建材的未来有什么不放心的地方，那就是文化能不能坚守。中国建材身处充分竞争领域，一路走来逆境多、顺境少，常是几年一个大困难、每年几个小困难，但是我们秉持着团结包容、自强不息的文化，从不轻言放弃，从不轻言牺牲，硬是把无数的不可能变成了可能，构筑了坚强的文化底蕴。这是我们一路发展壮大的精神财富。

文化传承关乎一个企业的历史，更关乎企业的未来。企业的今天来源于我们昨天的思考和奋斗，而企业的明天取决于我们今天的态度和努力。对中国建材来说，我们要始终铭记自己是谁、从哪里来、走过哪些路、要向哪里去，始终做到“两个牢记”，即牢记我们是个底子薄、基础差的“草根央企”，牢记我们身处充分竞争领域，继往开来，矢志不渝，这是我给年轻一代的忠告。

迷思十七　企业成长和员工成长：对员工好就是对企业好

企业绩效重要还是员工重要，这是很多管理者常问到的问题。现实中不乏这样的例子：有的企业拼命提高业绩，却忽略了对员工的关爱，整个团队怨声载道、貌合神离；有的企业很看重员工的感受，却没能激发出员工的主人翁意识，企业长期盈利能力不足。我的看法是，企业经营要以盈利为核心，但企业不是单纯的经济组织，做企业的根本目的还是要为包括员工在内的社会大众服务，要让员工与企业共同成长。

企业应是乐生平台

我做厂长时，国家刚开始向市场经济迈步，企业连同员工一起被迫“下海”。在那个从计划经济向市场经济转轨的年代里，我深深理解了企业与员工的关系：企业和员工就像船舶与船员，企业载着员工在大海中航行，只有全体员工齐心协力，才能乘风破浪、扬帆远航。而对企业来讲，不仅要为员工遮风挡雨，更要创造条件让大家通过努力实现梦想、收获幸福。这些体会构成了我做企业的基础理念。

故事81　下岗风波

国企脱困[1]时期的情景，让我至今记忆犹新。1997年，作为百户试点企业的北新，遭遇了一场刻骨铭心的“下岗风波”。按照上级要求，国企要裁减冗员，各城市要对裁减下来的人员进行安置或发放保险，于是有些企业一次性交给政府几千人。我女儿当时正读小学，回家后常说，某某同学的父母都下岗了，家里日子很苦。有一次，女儿兴高采烈地带回来几个崭新的笔记本，说是一位同学的母亲所在的工厂倒闭了，拿些剩余的本子给孩子们分着用。我听了很心酸。那时北新有550名冗员，看着长长的名单，我好几晚都没睡好。北新是那种“以厂为家”的企业，双职工很普遍，也有一家几口人都在厂里工作的情况。我想，既然称之为“家”，就绝不能把一个员工抛到半路上。

艰难权衡之后，我做了一个不裁员的改革发展规划，即创造2000个饱满的就业岗位，通过企业发展让富余职工再就业。这个想法得到了上级的理解和支持。那时，有企业提出“每减少一名职工就意味着管理前进一大步”。在北新，我们把每创造一个饱满的岗位，每使一名富余职工转变为一名自食其力的、为企业竞争做出贡献的职工当成进步。我们把550名富余人员从岗位上分流出来，在企业培训中心进行再就业培训。由于是转岗培训，会保证大家正常的工资和适当的奖金，整个转岗过程遇到的阻力不是很大。转岗培训开始时，我亲自去培训中心与大家面对面沟通。后来，转岗职工在企业中都得到了新的安排，很多人到了新岗位后，还成为技术能手。

经历了这次艰难而又意义深远的心理历程，职工更加珍视和热爱企业，企业也拥有了一支适应市场、勇于竞争的职工队伍。在那场“壮士断

腕、关门走人”的下岗潮中，尽管北新没有一名职工下岗，但那段日子里，全国国企有2000万职工下岗，每当想起这些往事，我仍会感到难过。传统国企的体制和机制出了问题，却让职工承受苦果，这提醒我时刻不忘作为企业家真正的责任。

[1] 党的十五大和十五届一中全会提出，用三年左右时间，使大多数国有大中型亏损企业摆脱困境，大多数国有大中型骨干企业初步建立现代企业制度。各地、各部门和相关企业综合运用政策性破产、债转股、技术改造等方法，实施鼓励兼并、规范破产、减员增效、下岗分流和再就业工程。到2000年，上述目标基本完成，为21世纪我国国有企业深化改革和国民经济持续发展打下了坚实基础。

观点81　员工不幸福，企业再大也毫无意义

做企业是为了什么？企业是由人组成的，最重要的目标应当是让员工幸福，如果员工不幸福，企业做得再大也毫无意义。什么是员工的幸福？这些年，我常常站在员工的立场上来思考这个问题。我想，正如每个人在人生的不同阶段对幸福的定义不同，员工从企业中获取的幸福感也是随着企业发展而变化的。

在计划经济体制下，企业是国家的大车间，按上级指令参与社会生产经营活动。那时的职工都是国家的职工，收入、住房、福利均由国家来定。所以，那个时候员工是没有危机感的，“大锅饭”和家家都一样的生活，让大家意识不到自己是否幸福。

后来，我国进入社会主义市场经济。对习惯了计划经济的企业和员工来讲，一切都改变了：员工与企业间的关系变成了契约关系，“大锅饭”体制被打破了，分配按多劳多得的原则进行，员工的一切，甚至包括荣誉和耻辱，都和企业更加紧密地联系在了一起。北新的员工尽管当年没有经受下岗之苦，但他们通过下岗风波也逐渐明白，只有真正转变观念、适应竞争要求，才能保住工作。只保住工作还不行，企业是员工衣食住行之所系，大家还要推动企业取得更好的效益，企业效益好了，自己的生活才能获得保障。另外，在满足眼前物质利益的同时，员工还会有更多更高更长远的追求，即把企业作为实现人生价值的舞台，并在价值创造的过程中找到精神寄托。

所以说，企业对员工来说，不仅是谋生的手段，更应是“乐生”的平台——一个能让员工施展个人才华、实现自我价值、创造美好生活的平台。一方面，要把员工利益和企业利益融合在一起，让员工从企业发展

中真正享受到实惠，获得物质上的满足。另一方面，要营造良好的企业氛围，让大家真正融入企业、热爱企业、关心企业，找到精神上的归宿。比如，改善员工的工作、学习和生活条件，建设图书室、健身室；多渠道、多形式地建设员工培训的平台，全面提升员工的综合素质；丰富员工的生活，组织开展文艺活动和体育比赛等。有了这样的平台，员工才能真正获得幸福，并将这种幸福转化为对企业的热爱和忠诚。

企业究竟怎样对待自己的员工？我相信，无论是过去还是现在，都要沿着不放弃员工、让员工幸福的道路去找寻答案。企业最终的成功源于广大员工的努力和坚持，以及企业与员工的荣辱与共。那些在茫茫大海中勇敢航行并顺利到达彼岸的企业巨轮，一定是能让广大员工“乐生”的地方。

让员工与企业共同成长

企业的成长和员工的成长是连通的，企业只有真心实意地对员工好，让员工与企业共同成长，激发员工的积极性和创造性，员工才能发自内心地为企业创造效益，企业才能获得持续的成功。西方管理学家说，你怎么对待你的员工，你的员工就会怎么对待你的客户。反之，如果企业对员工漠视，员工对客户也会漠视，企业就会走下坡路。

故事82　五朵金花

早年间做销售工作时，我常问自己：客户为什么千里迢迢来北新买东西？北新凭什么能让大家过目不忘？产品和服务应该是什么样？如果能回答这些问题，我们的销售就成功了。做厂长后，我提出做企业要“质量一贯的好、服务一贯的好”，还提出“像办学校一样办工厂，像办商场一样办工厂”，意思是说，工厂气氛要像学校那样充满朝气，员工要像商店售货员那样热情招待客户。随着企业的发展，北新涌现出很多热心服务客户的楷模。

北新有个和石膏板配套的产品叫轻钢龙骨，这个产品的销量和效益一直很好。轻钢龙骨销售的秘密武器之一就是五位女发货员。这五位女同志有开叉车的，有开票的，有发货的，共同的特点就是为人热情。发货员的工作以客户的提货时间为准，加班加点是家常便饭。五位女同志都已是孩子的妈妈，有自己的家庭需要照顾，但面对远道而来的客户，她们总是以最快的速度认真负责地把货装好，并回报以最灿烂的微笑。装车时，她们会给客户泡上一杯茶水，到了中午饭点，她们会把打好的饭端到客户面前，许多客户被她们的热情所感动，成为北新的回头客。当时，龙骨成品库里有一个牌子，上面写着“假如我是用户”，五位女发货员的热情就是对这个假设最好的解答。

后来，我把这五位女发货员命名为北新的“五朵金花”，并号召全厂向她们学习，整个工厂为客户服务的意识逐渐深入人心。老国企常有“衙门作风”，产品略好卖一些，便会门难进、脸难看。但在北新，客户看到的却是另外一番景象。不少客户到工厂参观，都被工厂上上下下的热情所打动，来过工厂的客户十有八九签了订货合同。现场关联着市场，员

工关联着客户。员工热情的笑容，就是北新最好的招牌和广告。

观点82　员工的信心比黄金还重要

为什么北新会涌现出“五朵金花”这样的优秀代表？答案是员工对企业的无比热爱，因为这份热爱，员工会由衷地为客户服务，那种服务意识是由里向外的真诚表达。企业关爱员工，员工就会热爱工作；员工相信企业，热爱企业，做企业就不费力气，管理、质量、服务等就能做到最好。这是相互连通的。

做企业实际是做人的工作。如何能让员工发自内心地喜欢这个企业，愿意来这个企业工作，愿意为它的长久发展去奋斗，这需要企业在大家脑海中投射出记忆点或闪光点。我曾提出过做企业的“三个信心”，即“没有比客户对企业有信心更重要的事，没有比员工对企业有信心更重要的事，没有比投资者对企业有信心更重要的事”。这三个信心到底哪个更重要呢？都重要。而要留住“三个信心”，员工的信心最为基础。员工的信心比黄金还重要，员工有信心就能推动企业成长，客户和投资者的利益才能得到保证。

我做企业的过程中遇到过很多困难，但即使最困难的时候，我都会对着镜子里的自己笑一笑。我想，不管自己压力多大，都要高高兴兴的，把自信和笑容写在脸上。做领导不管走在员工身前，还是身后，都要让大家感觉到一种信心，这非常重要。困难哪儿都会有，咬咬牙就过去了，领导如果信心满满，员工也会深受感染；领导如果像霜打了似的，员工也会垂头丧气。我在北新工作时，几乎每天都要到车间看看。下午三点左右，我处理完工作就会步行到各个工厂转一转，一个车间一个车间地挨个看，夜里12点左右还会再走一遭。我去车间，不仅仅是看看生产情况，更重要的是让员工经常见到我，知道我很关心他们，与他

们在一起，这点很重要。

关注员工的情绪和需要，学会尊重人、理解人、爱护人、关心人，这是根本的东西。记得女儿只有几个月大时，有件事让我很受触动。刚开始，我一抱女儿她就哭，爱人抱过去就不哭了，爱人告诉我，孩子虽小，但她是个人呀，你得和她交流。按这个方法再抱女儿时，我就全神贯注地看着她，跟她说说话，她真的不哭了。这说明人都是需要被关注和重视的。所以，我现在常和企业里的年轻管理者讲要善待员工，多去基层企业转转，多倾听员工心声，关心他们的生活。即便企业里最差的那个人，也是需要被关注、被关心的。如果企业对员工漠不关心，谁还愿意长久地待着呢？企业家要想清楚这些事情。

企业对员工好，员工就会对企业好，这是紧密相连的。北新和中国建材的快速发展都印证了这个道理。在2019年中国建材的春节联欢会上，我给大家朗诵了汪国真的诗歌《让我怎样感谢你》，既饱含着我对这个美好时代的感激之情，又代表了我对默默奉献的广大员工的一片心意。“当我走向你的时候，我原想收获一缕春风，你却给了我整个春天……当我走向你的时候，我原想捧起一簇浪花，你却给了我整个海洋……”实践证明，在企业所有的成本中，给员工的待遇和付出是投入产出比最高的。这段视频被发到了中国建材官微上，后来被很多媒体转发了。

知人善用是企业成功的根本

选人和选业务是企业的大事，而首要的就是选人。做企业要先人后事，而不是先事后人，即一定要找到合适的人才去做事，没有合适的人，业务大可不做。在选人方面，这些年我给自己定的一个重要任务就是寻找痴迷者。所谓痴迷者，就是干一行、爱一行、精一行，能俯下身子、钻得进去的人，就是每天一睁眼就想企业里的事，半夜醒了还在想这件事的人。痴迷者不见得都能做好，但是要想做好，必须得痴迷。

故事83　寻找“痴迷者”

在中国建材的队伍里有一大批能征善战的痴迷者，这些企业家能吃苦，肯钻研，带领企业跨过一道道难关，让中国建材的玻璃纤维、碳纤维、石膏板、风电叶片、新能源等业务绽放在世界舞台上。他们是当之无愧的大英雄，有几位是其中的代表人物。

中国巨石总经理张毓强是一位传奇企业家。他十五六岁时进工厂做挑水工，经过一步步努力，逐渐成长为世界级玻纤企业的带头人。张毓强是那种专注创新和国际化开拓的“悍马型”企业家，也是那种视企业如命、以厂为家的“痴迷者”。他四十年如一日精耕于玻纤领域，每天早晨六点就去工厂，晚上很晚才离开，凭着一股爱拼敢赢的精神，硬是带领巨石这家名不见经传的地方企业，一跃成为世界最大的玻纤生产商。巨石的智能化生产堪称世界一流，车间都是机器人作业，十分壮观，美国同行看了之后很震惊。在国际化方面，巨石的产品占欧美市场份额的30%，还在美国和埃及成功建设大型生产基地。企业家可遇而不可求。在张毓强的带领下，巨石从浙江桐乡的石门小镇出发，一步步走向世界，成为中国民族工业的标杆企业、享誉全球的“隐形冠军”。

泰山石膏董事长贾同春也是个“痴迷者”。2005年，北新建材投资2.4亿元购买了泰山石膏60%的股份，之所以投资这家企业，不仅是出于战略上的考虑，更是因为看中了贾同春的创新能力。他原来是泰安市建材局局长，后来弃官从商，接手了一个小石膏板公司，一天到晚泡在工厂里，解决了许多石膏板生产工艺的关键技术问题，生产出低成本、高质量的产品，创造出有中国特色的全球规模最大的生产线。这家企业的净利润已超过10亿元。

还有一位是中复连众董事长任桂芳。她比我年长一些，我私下里管她叫“任大姐”。这位全国劳动模范、“全国三八红旗手”，更是一位名副其实的“韧大姐”，她对事业的那股韧劲儿让人钦佩。多年来，她一心扑在工作上，没有周末和节假日，很多人常用“非常6＋1”与“白加黑”来形容她。在她的带领下，中复连众从一家小型玻璃钢制品工厂，发展成为玻璃钢管道行业的排头兵企业。进军风电叶片业务后，她又带领团队开展技术攻关，一举成为全球行业的领军者。

在中国建材，像这样的“痴迷者”还有很多很多，如中复神鹰董事长张国良、国显科技董事长欧木兰、俊鑫科技总经理孙杰等。我常想，正是由于这些“痴迷者”的韧劲和干劲，我们的企业才能闯过一个又一个难关，接连打破西方国家技术壁垒，在“中国创造”的道路上不断前进。

观点83　选人要选对，用人要趁早

知人善用是企业成功的关键。实践告诉我们，企业经营不善往往和用人失误有关：一是用了不该用的人；二是用的人不能挑大梁，承担不起应有的责任。企业要用好人，先要选对人。在选人方面，我觉得品德、专业、态度这三点尤其重要。

明代思想家吕新吾在他的《呻吟语》中说：居人之上者“深沉厚重是第一等资质，磊落豪雄是第二等资质，聪明才辩是第三等资质”。企业领导者首先要有厚重的人格。做企业要胸怀大局，知人善任，风清气正，全心全意为企业发展献计献策。对员工要宽容温和，心有大爱，先人后己，让大家有安全感、亲切感、幸福感，心甘情愿地追随。我反对在企业里搞小圈子、搞低俗的拉扯、搞无原则的争斗，这些都和员工的幸福背道而驰。因此，领导者的选择标准是德才兼备，德要优先。小胜靠智，大胜靠德。如果一个人品德不过关，那他的能耐越大，对企业的损害就越大，这种人坚决不能用。

专业也是一个重要考量。在短缺经济时代，企业大都喜欢启用有生产管理经验的人做领导者，为的是做好产品生产工作；市场竞争激烈时，领导者大都由市场销售经验丰富的人出任，我做厂长时就是这种情况，之前有了10年的销售经历；随着企业上市、金融化、资本化，财务水平变得突出，许多公司领导者改由有财务背景的人出任；后来，在科技和商业模式创新的冲击下，尤其是新经济发展，很多公司选择创新能力出色的人做领导者。可见，企业选人用人实际是围绕市场、企业内外部情况不断变化的过程。从今天来看，英雄不问出处，选择什么专业背景的领导者关键在于企业的需求。从个人实践看，我更倾向于选理工科

的人做一把手，因为他们进行过数学和逻辑训练，数字化管理的基础更牢靠，这是很重要的。当然，人的知识结构和思维习惯不是固化的，自身的不足是可以通过后天的学习培训弥补的。

做企业的态度，就是“痴迷”两个字。稻盛和夫说，当年他做企业时聪明的人都跑了，留下的那些看似木讷的笨人却做成了世界500强。我对此深有同感。做企业宁要“笨人”，不要“聪明人”，笨人对事业无比痴迷，不到终点誓不罢休，心无旁骛反而更容易创造奇迹；而聪明人脑子灵光、心猿意马，这种人到最后往往一事无成。人的天赋虽有不同，但只要肯吃苦、肯钻研，世界上就没有什么难事。企业领导者的特质之一就是痴迷，寻找痴迷者并把他们放到合适的岗位上，这可能是我做大做强企业的诀窍之一。

在用人方面，我主张用人要趁早，就是给那些有活力、有才华、有远大抱负的年轻员工更多锻炼提拔的机会。我原来做副厂长时是30岁，做一把手时是36岁，由于较早进入领导岗位，我学习和积累了不少管理知识与领导经验，为后来出任大企业领导打下了基础。所以，我也一贯主张对年轻人要敢用、早用，让他们尽早脱颖而出。年轻人一开始可能经验不足，但经验是在实践中积累的，早培养就早出经验和才干。有经验的同志则要为年轻人把关，尽心尽力地带他们一程，不断提高他们的领导能力和责任心。

企业最终要交班给年轻一代。我一直认为，企业的领导班子有两大责任：

·带领企业实现战略目标。

·培育年轻一代接好班。“青青子衿，悠悠我心。”培育接班人是不容易的，这也是为什么我一直强调尽早启用和锻炼年轻人，形成合理的年

龄梯次，这总比到时候青黄不接临时选将要好。干部年轻化、新老接替这件事如果做不好，企业就会后继无人。

企业家可以做好自己，但是不一定能解决好选人用人的问题，不一定能解决好后继者的问题。当年，杰克·韦尔奇跑遍整个通用电气（GE）帝国，面对面地选人，可惜选得并不成功，这也证明选人用人真的很难。《基业长青》这本书里讲到，空降领导者因为对企业的历史不了解，70%都做得不成功，而企业内部如果没有提早地刻意培养接班人，一旦山顶的企业领袖空位了，半山腰的人又扶不上去，这个企业就会遇到问题。选人用人是最难的，理想的接班人应该既能够理解企业的历史、战略、文化，又能够适应时代的变化，传承并发展企业。对中国建材来讲，我相信未来，年轻一代会做得更好，这个答案将交给时间。

学习型组织永远在路上

企业的竞争归根到底是团队质量的竞争。企业要能让人“乐生”，要有好的领导者，同时还要对员工进行管理再造，打造一支训练有素的、能打硬仗的高质量团队。怎样让员工快速成长呢？我一直比较推崇建立学习型组织，这是我做企业的一个基本目标，也可以说是一种管理偏好。

故事84　把经营的淡季变成思想的旺季

学习型组织的理论是美国学者彼得·圣吉提出的，他的《第五项修炼》在全球畅销多年。2017年，新版《第五项修炼》在中国出版，彼得·圣吉邀我为新书写推荐序，在他看来，我是学习型组织理论的“铁粉”，也是个成功的实践者。确实是这样，我在中国建材常说的一句话就是：“把时间用在学习上，把心思用在工作上。”建设学习型组织正是中国建材众志成城且成为世界500强企业的重要秘诀。

中国建材内部有不少会议。提到开会，常听到一种说法：大家工作这么忙，开会多耽误时间啊！实际上，把开会与办实事、提高效率对立起来是不对的。会议可以是短会，可以是电视电话会，可以减少数量，但开会是很必要的，它是重要的沟通交流形式，也是建立学习型组织的重要手段。中国建材每个月都会召开经营分析会，每次开会，各单位都得自报KPI，数字摆在明面上，还要总结当月得失。我跟大家说，中国建材的经营分析会学问很深，如果能坚持参加三年以上，就相当于MBA毕业了。

除了经营分析会，中国建材还有年会、半年会、开年谈心会、民主生活会等重要会议，会上我一般会跟大家讲讲话，大家也会进行深度沟通，包括介绍经验、讨论问题、交流心得、批评与自我批评等。最典型的是每年一月，这个月是经营的淡季，却是思想交流的旺季。整个月，我都会奔波于全国各地，参加重要子企业的年会。通过面对面的沟通交流、总结反思，整个团队统一了思想，加深了对战略思路的理解，为全年工作奠定了思想基础。

中国建材对读书学习和培训工作一贯重视。在企业里，我一直提倡

多读书，集团每年都会举办读书会活动，办公楼里设置了读书角，我每年都会推荐几本书发给大家。其实，我本身就喜欢读书。刚来北京时，我的行李箱里塞满了书；工作后每个周末都会去当时的北京外文书店看书，工资也大都用于买书；走上领导岗位后也是书不离手，近些年还几次去“总裁读书会”节目分享读书心得。可以说，让干部员工多读书、多学习成了我们的一大管理特色。员工培训也非常重要。在北新建材和中国建材，我分别提出了“岗位读书、技能培训”计划和“人才强企”计划，通过分级、分类、弹性办培训，团队整体素质得到持续提升，为企业快速成长奠定了坚实的人才基础。

观点84　教育是最好的管理

学习型组织理论属于组织动力学范畴，它并不只是要大家多读几本书，而是告诉我们通过建立共同愿景、加强团队学习、实现自我超越、改变心智模式、进行系统思考这五项修炼，使组织更具活力和生命力，达到不断进取、自我更新、整体提高的目的。

共同愿景可以简单描述为“我们想创造什么”。愿景和远景不同，愿景是讲共同愿望，远景强调规划和目标。马斯洛认为，杰出团队的显著特征是具有共同愿景。团队里的成员因为共同热爱的事业走到了一起，没有共同愿景，大家宁可不在一起共事。

团队学习不是团队成员学习成果的简单相加，而是团队成员互相配合实现目标的过程。有配合和互动才能称之为团队。团队学习的主要方法是深度交谈，中国台湾学者将其翻译成“深度汇谈”。然而不论是汇谈还是交谈，都意在沟通。在互动沟通方面，现在大多数企业做得并不够。大家工作都很忙，节奏很快，干部员工间交流得太少，这样怎能形成团队呢？有一年，我到英国的一家公司参观，看到每个员工胸前都戴着一张卡，上面的第一句话是“人是最重要的”，最后一句话是“我们需要沟通”。

实现自我超越是很难的。凡事总想做到最好，从不马马虎虎，从不放松自我，这样的人才有爆发力，才能不断突破成长的上限。在中国建材，我提出了“五有干部”和“四个精心”的要求。五有干部，即有学习能力、有市场意识、有敬业精神、有专业水准、有思想境界。四个精心，即精心做人、精心做事、精心用权、精心交友。比如在有思想境界方面，我提倡领导干部在处理大与小、多与少、得与失、进与退等关系时

要先人后己。有成绩就往自己脸上贴金，有困难就把责任推给别人，这样的人是成不了大气候的。

心智模式就是常说的心理定式。改变心智模式就要由直线思维变为发散思维，考虑更多的因素和可能性。企业在制定战略、重组、定价等方面，都存在着心智模式的突破。拿建材行业来说，作为一家央企，我们要做行业的排头兵，参与国际竞争，实现这个目标就要跨越企业分散、恶性竞争、集中度低等诸多屏障，以往的发展模式走不通，就必须换一种思路。在成长方式上，采取联合重组模式，而不是建新线，加增量；在盈利模式上，着眼于稳定价格，然后降低成本来取得效益；在竞争模式上，倡导包容性的理性竞合。这些心智模式的突破，引领了行业的思想变革，推动了企业的快速成长和建材市场的健康发展。

系统思考是相对于局部思考而言的。进行系统思考要抓住三点：一是从局部思考扩展到全局思考；二是扩大思考范围；三是更新思考方式。在一个系统里，事物之间彼此关联，互相影响，虽然每个局部都是一个增量，但加起来却不一定是增量。所以从局部考虑问题看似正确，但放到系统里不一定对。这就要求企业认真观察环境的变化，系统地研究问题。

好企业必定是学习型组织。我深信，管理是教育，教育是最好的管理。实现人的再造、团队的再造，需要不停地教育。学习型组织是推动管理再造的重要手段，不仅能让企业培养大量优秀人才，这个人才库的价值是不可估量的，而且通过团队的自我学习、修正和更新，企业会更具活力、动力和竞争力。真正的学习型组织并非一劳永逸，而是永远在路上。

MBA、EMBA是必修课

在构建学习型组织方面，我一直主张企业领导层和中层干部，都去商学院学习，接受MBA、EMBA培训，这是企业家成长、提高团队素质和管理水平的捷径。做企业不是无师自通的。只有具备了持续学习的能力，拥有足够的专业知识、管理知识，才能进行高质量的沟通，团队才能成长进步。

故事85　把干部送到商学院

我是理工科出身，没有管理学的底子，走上领导岗位后之所以能胜任工作要求，与MBA的培养是分不开的。1993年当厂长时，我正在读MBA，因为工作太忙一度不想学了。导师批评我说，工作担子越重，越应该学习。一语惊醒梦中人。实践证明，导师的话是对的。通过读MBA，我系统学习了公司财务、会计、宏观经济、微观经济等课程，这些基础知识在工作中用处很大。尤其是财务知识，直到今天都在发挥作用。1995年，我完成MBA学业后，又接着攻读在职管理工程博士学位。

这些学习经历对我做企业帮助很大，不仅让我学到了大量实用的管理知识和技能，还培养了我系统思考、辩证分析的思维习惯。我在课堂上学习的内容大都是案例，回到企业研究的也都是案例。我把学到的知识应用到企业中，把别人为之情绪波动的事例，当成客观案例去冷静分析，同时把企业当成一本书去归纳总结。就像医生一样，动手术不害怕，还很自如。正是在这种“实践、认识，再实践、再认识”的循环中，很多企业难题迎刃而解。如果当初不去读书，做企业领导很可能完全是经验型的，那就会差很远。

商学院教育不仅改变了我，也改变了我的团队和管理方法。在北新，为了改变技术人员不懂管理的问题，我下大决心让当时厂里够年龄、够条件的中层以上干部去清华、北大等高校读MBA。刚到中国建材后，我查看干部档案时发现竟无一人进修过，这很不可思议。后来，我们在国家行政学院举办了CFO班（财务总监班）、CEO班（总经理班），之后一直在那里大规模培训干部。近些年，我们还在国家行政学院开设了中青年干部培训班，在中国大连高级经理学院开设了EMT班

[1]，每个班五六十人，集中学习两个月，效果非常好。经过系统培训，干部们分析处理复杂问题的能力、创新能力、带队伍能力等极大提升。大家都能分析财务报表，熟练运用管理术语，这样管理就有了共同语言，管理体系也更加系统规范。可以说，北新和中国建材的快速崛起与长期的管理教育是分不开的。

[1] 企业中高级经营管理人员中长期经营管理培训项目，英文为Executive Management Training，简称EMT。

观点85　学商科要知行合一

我与商学院有着不解之缘，不仅自己和带领的企业受益于商学院教育，同时还担任了三届全国MBA教育指导委员会委员，并参与了教学，在北京大学、中国政法大学等高校给EMBA、MBA上课。我体会，商学院不是一般的学院，是为莘莘学子提供系统商业教育训练的平台，也是工商界人士再培训、再学习、再反思的平台，应该成为锻造企业将帅之才的大熔炉。做好商科教育，最重要的就是“知行合一”。

1.教学要与实践结合。做企业是实践性非常强的工作，商学院不应教授简单的书本知识，或是纯理论化的东西，而应教授从企业实践中提炼出来的、与实践紧密结合并能指导实践的“教案”。那种认为学完理论就能做企业的看法是大错特错的。在这一点上，商学院应向医学院学习两样东西：一是临床制度，老师不仅能教学，还能做手术；二是会诊制度，不同医院、不同科室的医生可以共同对一个重症病人进行会诊。人命关天，会诊制度增加了医生交流和实践的机会，也增加了跨学科、跨领域解决问题的能力。商学院也应从实践出发，对企业案例进行研究、反思、讨论，这是学生在商学院学习的根本意义。

商学院教学如何和实践相结合？有三个渠道：

·开阔视野，让老师“走出去”。学院老师可以通过多种途径了解企业实践，比如在企业兼职、做独董或顾问等，这样才能接“地气”，教学才会更有针对性。

·校企融合，让学生“走出去”。我建议商学院成为校企融合的平台，联系一些企业作为长期实习点，给学生提供丰富的实践锻炼机会，让他

们亲身体验并了解企业工作。像在德国，受益于双轨制职业教育，奔驰等公司的技术人才非常饱满，甚至小孩子从小都开始培养做工意识、制造情结。斯图加特有个镇95%的人都是工程师，这与他们较早接触企业是有关系的。

·敞开大门，让企业家“走进来”。商学院可以请一些工商界的企业家到课堂上给同学们讲讲企业实践。现在商学院给学员上课，主要讲的是管理内容，但今天是个创新创业时代，很多学员希望学到经营企业的本领、创新创业的本领，而目前以管理内容为主的教学是教不会经营的。所以，我建议商学院课程设计上可以多一些经营课的内容，开放思维，提高学习和应变能力，增强选择判断的能力和整合资源的能力。

2.知识面要宽，专业面要深。商科在校生不是说只学专业知识，而是要有相当广泛的知识面。德鲁克在《旁观者》一书中认为，商学院应设文学课，让商科的学生学学短篇小说写作和诗歌赏析。短篇小说长于刻画心理，反映的是对人的理解；诗歌赏析有助于理解情感。人和情感恰恰是管理工作的核心。对管理者来说，智商很重要，情商也很重要。我理解，智商是辩证分析问题、系统思考问题的能力，情商是理解他人的能力，如果只理解自己就没有情商。情商实际是互动交流，对人心理的一种察觉能力。

我是个文学爱好者，大量的古典名著、现代小说、外国名著都是我在年轻时读完的，做企业之后我把从这些书中汲取的营养和企业实际结合起来运用，感觉受益匪浅。比如中国四大名著，《三国演义》主要讲战略，我做水泥整合时建立核心利润区就是利用了“三分天下”的原理；《西游记》是讲创新的，里面的兵器物件都是从0到1的“宝贝”，像金箍棒大如擎天柱，小如绣花针；《水浒传》是讲联合重组的，重组中最重要的是包容文化，宋江没有高强的武功，但人格厚重，把一百单八将团

结在周围；《红楼梦》讲的是宁荣二府大家族的盛衰，“大有大的难处”，做企业要汲取教训，防止“大企业病”。读文艺作品不仅不影响专业，还对工作有很大帮助。

我在上海参观钱学森博物馆时，读到一句话：科学与艺术是相通的，科学与艺术的融通是抽象思维、形象思维和灵感思维三种思维共同作用的结果，科技工作者需要文艺素养，文学艺术家要懂得科学知识。做企业也是如此，管理和艺术可以相得益彰。《基业长青》作者柯林斯就讲，很有趣的是，大企业家往往喜欢一门艺术，看来艺术和企业是相通相融的。

3.加强自我管理。商学院培养的不是普通士兵而是高级军官，是专业素养高、自律意识强、实战本领突出的优秀管理人才，这些人与企业里其他干部应有明显的区别。我曾看过一些商学院的学生宿舍和教室，卫生和管理都做得很不到位。“一屋不扫，何以扫天下”，这样的毕业生以后怎么去管理工厂呢？

西点军校是美国著名的将军摇篮，在美国商界，出自这所学校的世界500强企业领导人的比例最高，甚至超过了哈佛大学。究其原因，强调规则、创造、责任的独特管理机制与育人模式是关键所在。以色列有广泛的服役制度，每个男性公民要服三年兵役，女性服两年兵役。年轻人在军队里受到了高科技教育的熏陶，同时接受了管理规范的约束，这为出色的创新创业能力做了很好的铺垫。商学院不是“交友俱乐部”，而是塑造管理人才的地方，应成为管理的示范组织，让学生接受严格的管理训练，培养规范的管理意识。管理者要有系统的理论知识和丰富的实践经验，但首先要做好自我管理。

迷思十八　东方文化和西方文化：兼容并蓄，博采众长

改革开放之后，西方管理思想和管理学说大量涌入中国，中国企业界基本是以学习西方管理理论和管理案例为主。应该说，西方优秀的经营管理思想对于中国企业的快速成长确实功不可没。但在学习西方管理思想的同时，我们也发现了一个“墙内开花墙外香”的现象，日本、韩国、新加坡等国家的企业从中国的儒家思想中寻找动力，创造了飞速发展的奇迹。这让我们不得不对东西方企业文化进行再思考。

东西方企业文化应兼容并蓄

以前我曾有个疑问：东方思想和文化理念能否应用在现代企业管理上呢？能否形成一种指导企业做强做优做大的思想体系呢？稻盛和夫、王永庆等东方企业家的实践给出了肯定的答案。那就是东方思想与现代社会理论、市场经济理论以及现代企业管理理论并不相悖，采用东方思想完全可以做出世界级企业。这让我深感震撼和鼓舞。

故事86　两位东方企业家的答案

稻盛和夫被誉为日本“经营之神”，他信奉“至诚”之道，完全是靠儒家文化、佛学教义等东方思想，先后做成了京瓷与KDDI两家世界500强企业。近80岁高龄时，稻盛和夫受日本政府邀请，以零薪水出任日航董事长，用他独特的经营哲学，带领这家濒临破产的企业迅速扭亏为盈，浴火重生。稻盛和夫为什么能屡屡创造奇迹呢？有一次他到中国演讲时，将自己所有的成功之道概括为八个字：敬天爱人，利他之心。这八个字在京瓷和KDDI的发展过程中，以及在日航的重建中都发挥了巨大作用。敬天，就是按事物的本性做事，对自然、对人力以外的事情要有敬畏之心；爱人，就是按人的本性做人，以友善博爱之心对待人类；利他之心，就是做人做事要有利于顾客、员工、利益相关者和社会。稻盛和夫有很多著作，他的书里一点德鲁克、泰勒这些西方人的东西都没有，基本都在介绍“敬天爱人”“利他之心”“阿米巴经营模式”“作为人，何谓正确”“人为什么而活着”。这些心灵的叩问值得深思。

王永庆被誉为“中国台湾经营之神”。他出身寒门，15岁就开始创业，1954年创办台塑公司，之后几十年里以朴素无华、融贯中西的企业文化，把台塑打造成世界“塑胶大王”。台塑的文化是“勤劳朴实、止于至善、永续经营、奉献社会”，这套企业文化与制度建设、管理改善、生产经营、信息化应用、绩效考核等紧密结合，形成了“合理化管理”特色模式。王永庆一生勤奋节俭、严于律己，他给孩子写信要计算纸张数量以节省邮资，一条毛巾能用几十年，这种俭朴作风也被带到了日常经营中。在台塑，公司每张纸都必须两面使用才能丢弃，工人戴的手套，用旧了会左右手甚至正反面换着戴。台塑号召全员进行永无休止的追求，以达到至善之境，推动企业不断提升经营绩效。20世纪70年代，台塑想

进入美国市场，当王永庆看到美国同行的成本结构只粗分为几项，而台塑可细分为几十项时，他说我们可以打败对手，果真最后取得了成功。此外，台塑的单元成本分析为全球制造业树立了成功典范，作业基础管理制度也发挥得非常彻底。可以说，王永庆建立起的“至善”文化，成就了台塑的成功和持久发展。

观点86　是时候总结中国的商道了

东方企业文化和西方企业文化是两种不同的文化体系。西方企业文化的兴起源自经济社会和科学技术的快速发展，更重视定量和模型分析，比较擅长运用统计知识等工具解决复杂的管理问题，以提高组织效率。所以，从管理的理性化、操作化和规范化等方面看，西方的管理思想似乎更胜一筹。但西方企业文化也有缺点，就是过于教条、缺少辩证。

相比之下，东方管理思想更重视定性和哲思，强调“天人合一”的宇宙观，强调全局性的运筹帷幄，以及伦理道德价值。比如，对人的理解、判断、假设，是中国古代先贤最核心的思想，他们从朴素的生活出发，通过日常的观察和思考研究人的心灵和行为，具有很强的教化作用。这些文化精华对做企业非常有益，甚至能解决现代市场竞争理论所不能解决的问题。这是因为，企业里不仅有定量的问题，还有大量定性的问题，像人的心灵归属、企业的价值追求等，这些问题很难量化。人不是机器，培养好的心态、好的素质、好的人格，解决人内心深处的问题，往往比建设新工厂、安装新机器要难得多。辩证思维也是中国传统文化的重要内容。西方人一直认为中国没有真正意义上的哲学，其实《道德经》《易经》都是最古老的哲学。中国人潜意识里就带着哲学的辩证思维，老百姓都知道福祸相依、物极必反、否极泰来这些朴素的道理。我们的经营之道，如发展混合所有制、协同创新也是建立在哲学思考之上的。如果要说明东方文化的缺点，那就是缺少严密的逻辑和系统的归纳。

现代企业管理包括几个大的方面，一是战略和文化，二是组织行

为，三是量化分析，四是科技创新，五是市场运作。从上述分析中可以看出，西方文化多集中于量化分析、科技创新方面，东方思想多集中于战略文化、组织行为管理及市场运作方面。所以说，东西方文化各有侧重，各有所长，我们绝不能非此即彼或厚此薄彼，而是要把两者结合起来。改革开放以来，我们基本是向西方人学习管理知识，今天中国已进入大企业时代，我们在虚心学习西方管理思想的同时，要树立自己的文化自信，建立自己的新商道。

新商道，“新”从何来？我觉得来源有三个：

·中国5000年古老而灿烂的文化。我们要学习古代先贤的智慧，这是能让我们胜人一筹的东西。中国人的核心价值观是老子《道德经》中的“天之道，利而不害；圣人之道，为而不争”；处理竞争的办法是“以静制动”“以柔克刚”；处世哲学是“恕”，即“己所不欲，勿施于人”和“己欲立而立人，己欲达而达人”；学习方法是“三人之行，必有我师”的对标学习；治理思想是“治大国如烹小鲜”，也就是稳中求进，稳健中求进步。中国的企业家和员工大部分是受中华传统文化熏陶成长起来的，我们应很好地学习并运用传统文化精华，不断提高经营水平。西方人对东方智慧也很看重，很多名人演讲或图书，开篇就引用老子、庄子、孔子的话。

·结合中国实际，向发达国家的企业家学习。

·从今天中国鲜活的市场经济、企业实践中概括成功经验。经过改革开放40多年的锤炼，我们的企业和企业家已不输外国。

当然，对于中国传统文化也不能神化，而是要让东方的古老智慧与西方的科学精神兼容并蓄。毛主席曾提出，对待古今中外一切文化成果要坚持“古为今用，洋为中用”“去粗取精，去伪存真”的方针。中国企业

要坚持中国文化的根，以西方管理为手段，中体西用，渐渐形成适合中国或东方企业的相对完整的管理思想体系。

借鉴美日企业文化的长处

企业文化是一国政治、经济、文化在企业里的文化投影。就如同每个民族的文化千姿百态一样，不同国家的企业文化也必然会打上历史、地域、民族的深刻烙印，从而形成浓厚的特色和鲜明的个性。美国和日本都有着鲜明的企业管理特色，东西方文化的差别从中可窥一斑，对中国企业来说也有着重要启示。

故事87　珍贵的蜗居时光

1997年元月，我参加了AOTS研修班[1]，在日本学习了一个月。当时正值日本泡沫经济后的转型期，一方面，日本企业不愿意放弃曾让日本经济辉煌的年功序列工资制等老的制度；另一方面，日本也开始受到美国企业制度创新的冲击。但是，日本的现场管理、精益管理等经验对中国企业来说仍然十分重要。

那一个月的学习，对我影响很深。AOTS安排了不少课程和参观活动，我提问的几乎都是企业的决策机制、劳资关系等问题，日本同行觉得很奇怪，认为别人都对技术和产品感兴趣，而宋先生却对企业管理感兴趣。研修期间住的房间很小，大约只有6平方米，晚上回到小屋子里，我就闷头整理一天的记录，静心思考，经常不知不觉就到了深夜。

日本这个国家的经济发展是值得研究的。在东方国家和发展中国家里，日本是第一个率先迈入发达国家行列的国家。受2000多年农耕文明的影响，日本企业文化最典型的特点是集体主义精神。调研时，我问日本朋友，日本企业员工工作这么拼命，是不是因为害怕被炒鱿鱼。日本朋友告诉我，日本企业并不像欧美企业那样动辄炒鱿鱼，而是不断引发员工对企业的爱心和向心力，其核心就是集体主义精神。日本人见面时很少谈论你、我，而是谈“我们企业怎样”“我们企业最近如何”等，足见是把企业放在自己之前的。

日本企业长期实行终身雇用制，倡导以厂为家，企业也用提供相应稳定的收入和高福利来营造家的氛围。最具代表性的就是著名的“丰田精神”和“国铁一家”。另外，在终身雇用制下，每一位员工的晋升和待遇都是随着年头排列的，这就是所谓的年功序列制。当然，后来随着经济低

迷，不少日本企业为压缩成本，也开始大量雇用临时工并实行年俸制。

日本企业学习能力很强，20世纪七八十年代，基本上是以引进技术为主，但企业并没有简单地把引进的技术直接用在生产或制造产品上，而是无一例外地进行了消化吸收。日本人常常以匠人自居，而制造业之所以质量好、成本低，与其特有的管理方式有关。日本企业的管理主要有三个特征：

·现场管理做得好，工厂永远都是干干净净的。

·全员参与，管理一直处在不断改善中。

·注重工法，TQC、5S、定置管理、看板管理、零库存等方法长期坚持运用。

回国后，我把在日本了解到的情况和思考系统整理出来，写了《浅谈日本企业的经营管理》一文，对中国管理界了解日本企业很有帮助。直到今天，我依然觉得那是自己写得最好的一篇文章，而那段充实的蜗居时光也成为我激励年轻人刻苦学习的宝贵经历。

[1] 日本海外技术者研修协会，英文简称AOTS，是日本国内的一个民间非营利团体，成立于1959年，主要目的是通过推进技术合作，促进发展中国家的产业化发展，并增强这些国家与日本的相互理解和友谊。

观点87　既要以我为主，又要博采众长

美国的管理文化是什么样的呢？西方学者霍博兄弟写了本书叫《清教徒的礼物》，名字有点宗教意味，但其实是一本讲述美国管理文化的史书。美国这个国家的历史只有200多年，而英国清教徒[1]移民的历史有近400年，最早到达美洲大陆的就是著名的“五月花号”。清教徒有政治抱负，勤俭自律又敢于开拓创新，他们为新大陆带去了影响后世的四种价值观：

·建造人间天国的坚定信念。美国企业在外太空、互联网、人工智能、新能源发展等方面的超前探索，都与这种对未来的憧憬和乐观有关。

·拥有机械天赋、喜欢亲力亲为的技师精神。美国人动手能力比较强，很多家庭车库就是小发明场，这种技师传统让美国的创新异常活跃。

·把集体利益置于个体利益之上的道德观念。我去美国华盛顿、纽约、波士顿等地时发现，街上到处都是美国国旗。美国虽然是一个移民国家，但国家观念很浓。

·善于协调各种财力、物力和人力的组织能力，美国大企业的外包模式就是例子。

上述价值观是清教徒给美国的礼物，也是美国梦的精神力量来源。美国能够在未经开垦的新大陆诞生，并在短时间内从无到有，塑造出强大的工业体系，快速崛起为世界第一强国，可以说，清教徒精神是一个最基础的文化渊源。

美国清教徒精神其实与东方文化有相通的地方，如勤俭、节制、吃苦耐劳等。第二次世界大战后，西方市场经济原则在日本建立起来，麦克阿瑟邀请美国管理专家参与改造日本企业，美国清教徒精神和日本自有的文化成功结合，奠定了日本现代工业的基础，这就证明美日文化是可以兼容的，而且可以创造奇迹。日本企业在创新转型时，也把文化融合作为重要手段。佳能董事长御手洗富士夫当年在佳能危难时刻，从美国调回总部，之后应用美式管理关心现金流及股东利益的做法，把公司不赚钱的业务全部砍掉了，追求利润最大化，同时强化日式管理的品质，保留了终身雇用制，两种管理文化很好地糅合在一起。

但美国和日本的管理文化也有明显不同。例如美国人讲的集体主义，可以理解为一种基于个人价值、个性解放的合作精神。美国企业崇尚独立、自由、平等、竞争，鼓励个性张扬和创新创造，像谷歌公司的员工可以在办公室自由装饰涂鸦，甚至可以把宠物狗带到公司。在释放个人活力的同时，美国公司也强调团队为共同目标奋斗，实现个体利益和集体利益的统一。日本人的集体主义更多是家文化，把企业和员工紧紧拴在一起。泡沫经济以后，日本的终身雇用制有所松动，但员工整体上仍然相对稳定，绝大多数的员工都有自己公司的股权。这样既增加了员工的归属感，又增加了技术的稳定性。相比之下，美国企业雇用制呈短期化，而且注重物质激励，人员流动性很高，企业效益不好时会直接裁员。

任何文化都有其特定的历史沿革和适用土壤，不能简单地说哪种好或不好。对中国来说，我们既要坚守自己的文化，也要积极学习别人的长处，比如美国的创新精神、日本的精益生产，还包括德国莱茵河式的工匠制造文化等。“他山之石，可以攻玉。”我们一定要知己知彼，多看多了解，从中学习有益经验，努力推动中华民族伟大复兴和经济的繁荣

振兴。文化可借鉴但绝不能照搬照抄，而是要以我为主、博采众长，否则就会闹出邯郸学步的笑话。在任何时候，丢弃优秀的传统文化都是灾难性的。这也是《清教徒的礼物》发出的警告。20世纪70年代之后美国企业用专家崇拜代替清教传统，导致工业衰落和全球性金融危机，当务之急是在金融废墟上重拾清教徒精神。

[1]　清教徒产生于16世纪后半期，他们信奉加尔文主义，反对天主教旧制和王权控制，主张在上帝面前人人平等，奉行勤俭清洁的生活，所以被称为“清教徒”。

我们永远是孔子的学生

中国传统文化对企业管理是否有所帮助？从我个人的实践来看，回答是肯定的。我工作后起初大量阅读的是西方企业管理方面的书，后来随着年龄增长，我慢慢对国学经典产生了浓厚的兴趣，认真学习了一些国学知识，也原原本本读了不少儒家经典著作，虽然学得不算深透，但对我做企业帮助不小。

故事88　班门弄斧话《论语》

在众多国学经典中，《论语》是对我影响最深的一部。这些年来，我反复诵读原文，也看过不少白话文译本，它不仅影响了我做企业的思路，也构筑了我的企业观。2014年“五一”假期，我给自己放了个假，到曲阜孔子研究院学习。院长杨朝明是一位儒学大家，他得知我专程到曲阜学习非常高兴。我在中国孔子研究院一共待了三天，每天上午听杨院长讲课，下午去孔庙、孔府等地方参观。30多年前，我到曲阜参观过，但那时只是走马观花地看看；而这一次，我是带着对人生的思考来到曲阜的，脑子里已经搭建起孔子的生平、实践与主张的立体框架。

杨院长给了我很多鼓励，他认为我把儒家的一些理论贯穿到企业管理思想中的做法很了不起。孔子研究院聘请我担任“特聘研究员”，后来还邀请我在孔子研究院的报告厅做了一次演讲。那次演讲让我倍感压力，因为在那个报告厅里演讲的人大多是国学大师，而我的演讲内容只是学习孔子理论的一些心得体会，感觉自己有点“班门弄斧”。我演讲的题目是“半部《论语》做企业”。这里的“半部”，与宋朝宰相赵普“半部《论语》治天下”中“半部”的含义不同，我指的是虽然学《论语》多年，但仍感觉学得不深不透，一知半解。即便如此，我把书中学到的一些基本原理和核心理念应用于企业管理，依然发挥了巨大功效。

孔子生活在2000多年前，那时生产力不发达，物质生活匮乏，信息极度落后，与我们今天的时代完全不能同日而语，《论语》对现代企业能有多少指导意义呢？这是大家关心的问题。在演讲中，我从企业的目的和战略、企业的管理和文化建设、企业的安全和风险防范等方面，介绍了对《论语》的学习、思考和实践。那天，台下坐满了听众，大家的

反响很好，演讲结束时全体起立为我鼓掌。后来，那篇演讲稿全文刊发在《国企》杂志上。

观点88　儒家思想具有超越时空的意义

西方历史上有很多大思想家和先贤，他们往往仰望星空，进行理性和逻辑思考，注重求证、逻辑清晰且态度严谨。孔子的思想大部分集中在治国理政、人际关系、组织行为等方面，更多是在讲修己安人的哲理。虽然这些思想无法回答我们今天的所有问题，但其关于人性与价值的思想却具有跨越时空的意义，既可以指引企业走上正确的发展道路，也可以成为管理者内心的一面镜子，时时校正我们心灵的方向。从这个意义上说，我们永远都是孔子的学生。

在企业的发展观方面，孔子的两个重要观点可以用来考量对“度”的把握，即“过犹不及”和“己所不欲，勿施于人”。“过犹不及”提醒我们，企业经营要有“中道”的智慧，保有一颗平常心。我认为，做企业有四个不能“过头”：发展不能“过头”，要追求可持续性，实现眼前利益与长远利益的平衡；业务不能“过头”，要集中做好优势业务，把握舍与得的平衡；风险不能“过头”，要考虑承受力，这是抓机遇与防风险之间的平衡；市场不能“过头”，不能“包打天下”，而要“三分天下”，做好规模与控制力的平衡。过犹不及其实就是中庸之道，中庸不是平庸，更不是“老好人”，谁也不得罪，而是避免两个极端，力求达到最佳状态，就像几何学里的0.618黄金分割点。我主张，凡事不做激进派，不做落后派，做个促进派。“己所不欲，勿施于人”的观点告诫我们，做人做事要有“恕”道，“恕”字拆开看是“如人之心”，就是说要换位思考，推己及人，将心比心，用到做企业上，就是要有利他主义。

在企业的目标方面，孔子讲“仁者爱人”“仁者安仁，知者利仁”，真正的仁者要有爱的真诚，真正的智者必须做事利仁。企业经营以盈利为

核心，但企业不是单纯的经济组织，做企业的根本目的还是要为社会大众服务。我们应有仁者的素质、修养和胸怀，有感恩的心态和爱人的思想，以包容理念和利他精神，努力造福社会。很多企业不明白这个道理，虽然赚了钱，但并不受社会欢迎，企业内部也矛盾重重。

在选人用人方面，“先行其言，而后从之”“举直错诸枉，能使枉者直”“先有司，赦小过，举贤才”，这些思想告诫我们，企业选人用人要重业绩，让能者上、庸者下，树立好用人的导向和示范作用，同时要知人善任。孔子把优秀的人定位于“士”，最低要求也要做到“言必信，行必果”，即人要守信用，说到做到。另外，孔子主张用学习的人。“学而不思则罔，思而不学则殆”“君子食无求饱，居无求安，敏于事而慎于言，就有道而正焉，可谓好学也已”，强调的都是要不断学习，学思并重、学行并重。

在企业管理方面，孔子的理想是“大道之行也，天下为公，选贤与能，讲信修睦”。这里的“天下为公”指的是民主管理，选贤与能参与管理。现代公司制之所以称为公司，也是指要有民主、规范、透明的管理。此外，孔子要求做事尽善尽美，这应是企业管理者的最高境界；“见贤思齐”，可以作为对标管理的思想基础；“道千乘之过，敬事而信，节用而爱人，使民以时”，应用于企业就是要先进简约；孔子主张终身学习、建立互动式组织学习，《论语》其实就是孔子和学生在深度会谈中碰撞出的思想火花。

在核心价值观方面，孔子主张“父父，子子，君君，臣臣”，主张“仁、义、礼、智、信”。这些思想虽在后世的实践中有所偏颇，但由此发展出的三纲五常，曾维系中国社会上千年，对社会稳定起到了重要的作用。这启示我们，核心价值观是文化纲领，树立良好的核心价值观是企业长治久安的基础。

孔子创立的儒家学说以及在此基础上发展起来的儒家思想，千百年来深深滋养着生生不息的华夏文明，在世界文明进程中占有极其重要的地位。今天，我们正处在一个全球化时代、高科技时代，人类一天创造的财富可能比孔子时代一年创造的财富还要多，但人类却感到空前不安，贫富差距、环境污染、经济危机等问题交织。在这个时刻，我们应静心聆听孔子的心声，重拾古老纯朴的价值观，从容淡定地走向未来。

包容的经营哲学

我主张做企业需要包容。什么叫包容？顾名思义，“包”是包罗，“容”是容纳，包容意味着兼容并蓄，不仅要接受别人好的东西，还要接纳别人有欠缺的地方；不仅意味着获得，更可能意味着付出。包容是一种智慧，也是一种胸怀，更是一种境界。我提倡的包容思想，文化根底就是以和为核心的儒家文化。

故事89　一幅字的背后

前几年有领导给我写了幅字“和风甘露，润物无声”，说“这八个字就是我对你的印象，你对任何人都那么谦和，这非常难得”。我听后很感动。我的性格确实是这样，比较温和，不是咄咄逼人的那种，也没有所谓的英雄气概。有时我也想，这种性格或许对我做联合重组、做混合所有制、做包容文化都有一定的帮助。一个人性格的塑成往往是在青少年时期，从我自己的经历来看，确实是这样。

我出生在河北省的一个小县城，父母都是抗日时期参加革命的干部，他们都是性情温和且十分敬业的人。父亲当过县里的工业局长，记得他常挂在嘴边的话就是“县里经济不能只靠土里刨食，还要靠工业”，所谓“土里刨食”指的是农业。在他的主导下，县里建起机械厂、塑料厂、纺织厂等几十家工厂。母亲在一家服装厂当厂长，她工作非常努力，我每次去工厂看她，她都在车间里和工人们一起干活；每逢月末，又总是忙着打算盘，计算厂里的收支情况。短短几年，母亲硬是把一个原本只有几十人的门店式的小工厂，办成了几百人、做出口外销活为主的中型工厂，她的奖状挂满我家屋子的一整面墙。在几个儿女中，母亲最疼爱的就是我，她对我的关爱、她和蔼可亲的笑容常常萦绕在我的梦里。

从性格上看，我有刚强的一面，也有宽厚的一面，在这一点上祖母对我的影响也很大。我上小学时正值文革时期，我的父母受到冲击，姐姐就带着我们兄妹几个回老家跟祖母一起生活了一段时间。祖母出生在一个家道中落的大户人家，她通情达理，为人善良，愿意帮助他人，在街坊邻里中备受尊敬。那时邻居间经常互相借米借面，用升做标准，祖

母每次还别人米面时，一定要多还一些。那时，常有乞丐到家门口讨饭，祖母总让我去拿些干粮给他们，她常跟我讲“好心有好报”的道理。跟祖母一起生活的日子里，我从没见她和谁红过脸，她的爱心给我留下了深刻印象。

15岁那年，我告别祖母，回到父母身边，家里生活稳定下来，我也顺利读完了高中，那段时间是我一生中与父母一起度过的最快乐的时光。高中毕业后，我经历了插队生活。我的房东是一户十分淳朴和善的农民，房东大娘对我像对自己的孩子一样。尽管插队生活很苦，但在他们的关心和帮助下，我一直都生活在一个充满温情的小环境中。我在成长道路上所受的教诲、感受到的温暖，都是人生给予的馈赠，对我包容性格和领导风格的养成起了重要作用。

观点89　做企业需要包容

崇尚包容，源于我的性格特点和成长经历，也源于工作之后经营管理的客观需要。做企业为什么要讲包容呢？这与我们所处的社会环境有关。中国40多年改革开放的历程，既是社会价值观日趋多元化的过程，也是不同价值观冲突和协调的过程，还是社会整体包容性越来越强的过程。企业也是如此。从做企业的目标和目的性来看，企业的发展迄今为止经历了三个阶段。

·第一阶段是只考虑投资者利益的阶段，即一切都围绕企业利润最大化这个目标。

·第二阶段是企业公众化阶段，把投资者、客户和员工的利益都放在企业的目标中一起考虑。

·第三个阶段是社会化阶段，不仅要注重投资者、客户和员工利益，还要关注整个社会、自然和资源的可持续性，注重所有利益相关者的诉求。

现在，我们进入了企业发展的第三个阶段。在这一阶段，企业首先是社会的，所作所为必须符合社会要求，必须首先重视和维护社会大众利益，必须接受社会各界的监督，必须努力打造阳光企业，创造阳光财富，必须兼顾社会各方利益，实现包容性发展。

“包容性发展”这个概念最早是亚洲银行提出的，指的是人和自然之间、先进和落后之间、富裕和贫穷之间的包容。从企业经营的角度来看，我所理解的包容性发展就是做企业要有共生多赢的思想，有利他主义的精神，将自我发展纳入社会进步、集体成就之中，兼顾社会各方利

益。海纳百川，有容乃大。这些年来，中国建材从资本运营到联合重组、从管理整合到集成创新、从央企市营到发展混合所有制、从市场竞争到市场竞合等，无不是以包容思想为指导的。

包容的经营哲学，概括为一句话就是：企业要实现与自然、社会、竞争者、员工的“四重和谐”。与自然和谐，是指善用资源，实施绿色、循环和低碳的可持续发展战略，为建设美丽中国、维护全球生态安全做贡献。与社会和谐，是指严格恪守商业道德，创造优良的产品与服务，自觉接受各方监督，努力打造阳光企业，创造阳光财富。与竞争者和谐，是指在市场竞争中力求双赢、多赢和共赢。同行之间，坚持理性竞合，摒弃恶性竞争；国企与民企应像一杯融合的茶水，你中有我，我中有你；大企业与中小企业，在产业链上要相互支撑，共同发展。与员工和谐，是指让员工与企业共同成长，充分激发和调动员工的积极性，让员工分享企业改革发展红利。

做企业需要包容，做企业家更需要包容。松下幸之助说过：“带领十几人的团队，言传身教就够了；带领几千人的团队，用管理就够了；而带领四五万人的团队，就要用思想去感化他们。”我觉得还可以加上一条：如果带领的是几十万人的团队，你可能就要双手合十，用一颗包容的心去拜托他们。大企业的领导者要有胸怀和容纳度，胸怀有多大，事业就有多大。

在企业里，工作是大家一起干的，企业家需要做得更多的是包容。企业家要知人善任，待人亲和，懂得尊重人、关心人、理解人，给大家温暖感和安全感。在处理利益时，应能先人后己，把集体放在个人之先，能一碗水端平、一视同仁。回想这些年大家对我的称呼，刚毕业时大家叫我“小宋”，后来叫“宋厂长”“宋总”，现在叫“宋董事长”，但更多人依然叫我“宋总”，我觉得挺亲切。我对“宋总”的理解是，总是想着大

家，总能在困难时帮助大家。

当然，包容不等于没有原则。这些年，我虽然没和部下红过脸，更没有拍桌子瞪眼睛，但我是个有原则立场的人。对一些不良作风和不好的现象，我会直率地批评。不过，我对事不对人，而且很少当众批评人，经常是与对方坐下来面谈，而我更多时候都是表扬和鼓励大家。我提倡“善用表扬”，因为做基层干部很辛苦，常有各种委屈，压力也很大，大家一年到头忙忙碌碌，总不能连句表扬的话都没有。我也有生气的时候，但我生气大多是因为同一个问题，就是“能做好，为什么不呢？”如果是能力问题，我并不责怪大家；如果是责任心问题，我会严肃批评。做企业不容易，要求部下每战必赢比较难。但输绝不能输在责任心和事业心不够上，不能输在干部心不在焉和不在状态上。

弘扬君子之道

国学经典博大精深，对企业员工来说，以什么作为行为标杆呢？我主张在企业里弘扬君子之道。文化是集体人格，按照荣格的观点，集体人格并不是形成于当代人的有生之年，而是埋藏于一个集体的历史记忆，而中国人最古老的记忆说到底就是君子之道。

故事90　读《君子之道》

我提倡君子之道，是受作家余秋雨的启发。他有本书，书名就叫《君子之道》，书中认为，文化有很多台阶，每一级都安顿着不同的项目，而最后一级台阶当是“人格”，这是文化的终极成果。中国人的人格理想是“君子”，这是儒家留给后世的文化遗嘱，是中国人最为独特的文化标识。中国文化之所以绵延千年而没有沦丧，根本原因就是君子未死、人格未溃。

这些思想让我很受感染。中国人对“君子”并不陌生，中华民族绵延的文化就是要让我们成为有君子人格的人。比如孩子小的时候，长辈就会教导他：“你长大后要做个谦谦君子。”当然，有君子的文化基因，并不代表人人都能做君子。例如，现在媒体常常报道国人外出旅游时的不文明行为，争抢座位、随手摘花、乱扔垃圾、大声喧哗等现象屡屡发生。这些行为都是有悖于君子之道的。

到底君子之道是什么？在余秋雨先生归纳的基础上，结合古代典籍和企业实际，我对君子之道又做了归纳和提炼。我认为，作为君子至少要做到六条：第一条是君子怀德，讲求“道义德”是君子的第一条标准。第二条是君子怀刑，即君子要知道规矩，遵纪守法，有敬畏之心，做事有底线，不能恣意妄为。第三条是君子止于至善。君子做事要认真，凡事精益求精，力求做到最好。企业是人格化的，要把“止于至善”作为最高经营准则，对自然、社会、员工、客户、消费者等保持最大的善意，以高质量的产品和服务造福人类。第四条是君子有耻。君子有耻辱心，说错了话，做错了事，做事不妥当，都会觉得心里难过、有愧意，能知耻才能有进步。第五条是君子好学。俗话讲，“士别三日，当刮目相

看”，这里的“士”就是指读书学习的人，要站在他人的肩膀上多学习，才能做好企业。第六条是君子自强不息。做人要努力奋斗，要顽强拼搏，要锲而不舍，要积极向上，这都属于自强不息的范畴。另外，自强不息的刚健精神，与厚德载物的包容意识要结合起来，共同完成中国人刚柔并济的人格塑造。近年来，我把关于君子之道的思考分享给了企业内外的很多年轻人，引发了大家的思考和共鸣。

观点90　君子是人生的一面镜子

君子之道是中国人独有的文化情结，而西方人对于如何做人、做什么样的人也有自己的标准和见解。像西方人推崇的绅士风范，核心精神是勇敢担当、正直理性、优雅谦恭、施人以恩等，这与中国的君子人格在社会责任感、自省精神、利他主义等方面是高度契合的。西方人很注重文化和教育，“人生三书”从不同角度，帮助我们更好地思索人生的价值。

哈佛大学教授克莱顿·克里斯坦森在《你要如何衡量你的人生》一书中提出人生三问：如何做出完美的事业，如何拥有幸福的家庭，如何坚持原则正直一生。他认为，事业是人生幸福的巨大动力，事业成功的标准不是高薪水、高职位等外在东西，而是追随自己的梦想和兴趣，去做真正喜欢的工作。与家人、朋友的关系是幸福生活最重要的源泉，因此要花时间经营，学会以同理心考虑对方的感受和需要，做到“人之所欲，施之于人”。此外，做人要诚信正直，关键时刻不能有道德让步。作家大卫·布鲁克斯在《品格之路》一书中发问：“人应追求好的人生履历表，还是好的追悼文？”好的人生履历表是指人一生中所取得的辉煌功利，好的追悼文是指人对社会和他人真正的贡献。查尔斯·汉迪在《你拿什么定义自己》一书中，通过回顾自己的人生成长阶段，引发读者不断思考所应珍视的人生价值。到底怎样才算好的人生？我想，如果一定要找个答案，那就是要用恭敬的至善之心去经营人生，用谦卑的大爱之心影响世界。

君子作为一种理想的人格设计，是人生修行的一面镜子。我们应感谢古代的先贤大师，他们穿越历史构建出的君子形象，赋予中华民族强

大的文化自信，指引几千年后的中国人走向心灵的康庄大道。我们也应感谢西方的文化学者，他们关于人生的深邃思考，丰富了君子人生的内涵和实践道路，让我们有了认识自我、净化自我、提升自我的重要参照。做君子就是做个合格的、有理想的中国人，做个有信念、有追求的企业人。当君子的涓涓细流汇集成强大的集体人格时，企业这条奔流的大河，就会生生不息。

迷思十九　竞争和竞合：竞争是一把双刃剑

讲到竞争，很多人脑海中就是弱肉强食的“丛林法则”，认为竞争的本质就是你死我活。西方早期崇尚极端的市场竞争，在工业化早期，确实发生过大规模的倒闭潮。但在今天，西方国家经历了若干次大规模的企业兼并重组，绝大多数产业的集中度都极高，市场变成了大企业之间的一种良性竞争，既保证了竞争的理性化，也保证了投资者、员工和客户的利益平衡。竞合理论就是在这样的背景下产生的。

市场经济是竞争经济

竞争是市场经济的灵魂，是推动经济发展的根本动力。改革开放之后，中国从计划经济走向市场经济，一个最深刻的变化，就是竞争意识的确立。在市场经济浪潮中，无论是否愿意，大大小小的企业都无一例外地要在竞争中接受优胜劣汰的选择。尤其对国企来说，从不竞争到竞争的转变，过程刻骨铭心。

故事91　卖产品吃闭门羹

北新是从竞争中脱颖而出的一家企业。在建材行业里，水泥、玻璃、建筑陶瓷原来都是国家计划性产品，而北新创建时正赶上计划经济的尾声，产品生产和销售都没纳入国家计划中，要想生存下来，只能是靠质量、服务、成本等在竞争中取胜，打开销路。对诞生在计划经济时代的国企来说，脱胎于传统体制又要去市场找饭吃，这个弯子转得异常艰难。

为了把产品卖出去，北新成立了推广部门，从车间抽调出很多年轻职工专门推销产品。我那时是技术员，常给推销员讲解产品性能。有时碰到专家来购买产品，推销员说不清楚，我就说我来和他们说吧，后来干脆从技术员转做了推销员。今天提到推销，很多人引以为豪。那时候很多人看不起推销工作，觉得做这行的都是些没文化、只会动嘴皮子的人，但当时厂里有产品、没销路，产品卖不出去，大家就都没饭吃。我就毅然干起了销售这一行，这一做就是10年。

那10年里，我一天到晚跑市场，虽然很辛苦，但我也由此深刻理解了竞争的本质，深知吃企业这碗饭不容易。记得去建材供应站推销时，每到一个单位，人家就问，你们是什么产品？有水泥吗？没有。有玻璃吗？没有。有铝材吗？没有。钢材呢？也没有。人家就纳闷：那你推销什么呢？当时建材主要就是水泥、玻璃等国家统配材料，很少有人听说过岩棉、石膏板这类新产品，因此推销起来很困难，吃了无数闭门羹。

有一次去广州一家公司推销，当我敲开门向材料处长说明来意后，人家说，“我现在很忙，回头再说吧。”怎么办呢？我就坐在走道的小板凳上等着。时至中午，他开门一看说：“小伙子还没走？”我说：“我的话

你还没听呢。”“那咱们接着说说吧。”就这样，我慢慢用真诚和努力打动了很多客户，从最初的被拒绝到后来被大家接受和喜欢，甚至有很多客户说，“小宋这段时间没来，我们还有点儿想他。”

北新进入市场是被迫的，进入得早，所以也适应得早。后来国家逐渐放开物价，很多企业适应不了，北新却习以为常。这种市场化的根源是什么？就是市场推销中那些艰难打拼、自谋生路的历练。尽管在市场中总是深一脚、浅一脚，但我们深知，竞争中有生有死、有成有败，只有竞争才能促进企业发展，才能不断更新自我，才能有更好的明天。

观点91　竞争是痛苦和欢乐的化合物

竞争是市场经济的基本法则。按现代经济学理论，市场经济就是要创造一个完全竞争的市场，在这一市场中，企业足够多，产品足够多，企业通过竞争获得市场，从而促进社会经济的发展和人类社会的进步。作为从计划经济体制下走来的中国企业，竞争意识的确立是不容易的。一开始，大家把“竞争”与“个人英雄主义”“自我表现”等贬义词联系在一起，对于竞争带来的震荡和冲击更是难以接受，但随着市场经济的来临，大家的观念发生了深刻转变。

北新从建厂一开始就完全依靠自己进行销售，严酷的现实使它不得不接受市场竞争，但从企业内部来说，员工的竞争意识也是一点点培养起来的。20世纪80年代，员工普遍抱着“铁饭碗”思想，觉得自己生是国企的人，死是国企的鬼，有的人当一天和尚撞一天钟，干活吊儿郎当，厂里的德国专家就说，以你们干的这点活儿，那点工资都给多了，但是就给你们的那点工资而言，什么都不应该干。其实这是一种悖论，但真实反映了当时员工不竞争的心态和机制原因。相反，在体制外逐渐成长的民企却展现出顽强的生命力。当时，社会上有“国家队”敌不过“地方队”的说法，根源就是缺乏竞争意识，机制不灵活。

我做厂长时正逢市场经济起步，很多国企不适应市场经济的竞争要求，纷纷破产倒闭。惺惺惜惺惺，同是国企，我决心带领员工进行一场拼搏，当然这包含了建立现代企业制度、转换企业经营机制及企业内部改革，但首先要树立竞争意识。一开始，员工也不理解。有一天，我在回家路上听到厂里两位女工的对话，大意是说“我们这么多年工龄了，不相信国家不给我们一碗饭吃”。这些话让我想了很多。后来我写了篇文章

《我们崇尚的机制》发表在厂报上，核心就是讲竞争机制。我也常用一些案例引导大家。比如，当时北京一家国企的分流员工嫌新单位离家远、工作量大、管理严格，宁可离退或待业也不去上班，最后只能天天吃面条。我就组织员工讨论，为什么有的人宁可“天天吃面条”，也不愿意吃一点苦、不愿意付出？

北新怎么在竞争中取胜呢？我告诉大家一个“拔河理论”，拔河要求选手有求胜心，有周密的战术安排，能拼尽全力直到最后。这套思路放到企业身上，就是要乐于竞争、科学规划、敢于吃苦，三者缺一不可。竞争是痛苦和欢乐的化合物，只有积极参与竞争才有企业的发展和大家的未来。从企业来讲，真正的关爱员工就是强化管理和培训，提高他们的工作素质和竞争能力。后来北新在改革中练观念、练制度、练管理、练文化，逐渐成为市场竞争中的佼佼者。

行业利益高于企业利益

过去40年，我们经历了从排斥竞争到参与竞争的历史性转变。但是时过境迁，随着经济的飞速发展，现在中国已进入后工业化阶段。在很多行业里，过剩经济代替短缺经济，过度竞争代替适度竞争。现在我们面临的主要问题已不再是竞争与否，而是怎样避免恶性低价竞争，而不是一天到晚打价格战，今天你惩罚我，明天我惩罚你，最终损害行业利益。

故事92　海螺论坛上的异见

2009年6月，水泥行业在安徽芜湖举行了“海螺论坛”。在那个论坛上，大家围绕水泥行业到底该怎么做，进行了公开大讨论。水泥是重要的基础原材料，受益于经济建设迅猛发展，市场需求量从改革开放最初的不到1亿吨增加到20多亿吨。但与之形成鲜明对比的是，水泥价格长期低迷。过去水泥价格是煤炭价格的3倍，现在煤炭价格是水泥价格的3倍，而且企业一直沿用的都是扩大规模、压低价格的竞争手段。

那次海螺论坛上，参会企业负责人各抒己见。有人讲，水泥行业要想过上好日子，就得打恶仗，把能打死的都打死。竞争就是你死我活，这就是市场竞争的本质。这个观点我是不认同的。我在会上主要谈了两个观点：

第一，所有企业都应该维护整个行业的利益，行业好，大家才能好，行业不好，谁都好不了。我提出“行业的利益高于企业的利益，企业的利益孕于行业利益之中”，同时也讲了“覆巢之下没有完卵”，一个行业不应该打恶仗。

第二，水泥行业一天到晚打恶仗，说明这个行业不成熟，这个行业的企业家不成熟。其实，我演讲时并没有用“不成熟”这个词，但发言稿已经印发了，大家提前看了讲话内容，所以我一到会场，就有人问我这件事。他们觉得自己都五六十岁了，宋志平怎么还说他们不成熟？我说，不好意思，得罪大家了，我演讲时就不说这句话了。

那次论坛上，我第一次提出“行业利益”的问题。我问大家，为什么水泥行业过了那么多年苦日子？两个原因。从外部看，水泥行业对上下

游产业链、原燃材料成本的反应不敏感，没能实现价值觉醒。这些年楼房价格节节攀升，但水泥基本没赚多少钱。究其原因，是水泥行业在供应商、用户等上下游产业面前没有博弈能力，导致利润被高度挤压。如在建筑成本中，水泥成本只有每平方米60元钱，与动辄数万元的房价相比几乎可以忽略不计。从内部看，水泥企业一直在走规模扩张、压价竞争的路线，动不动就打价格战，产品价格长期低迷。水泥企业之间的恶性低价竞争由来已久，我在北新工作时就有所耳闻。因此，尽管为国家经济建设做出重要贡献，但水泥企业却变成了一群“穷困的制造者”，这是很可悲的。

海螺论坛上，这些问题被亮了出来，引起了大家的反思。我常想，我刚做水泥时确实不懂水泥，但无知者无畏，外行有时能跳出一些思维桎梏，看出“皇帝新衣”似的问题，发现内行习以为常的错误，引入一些新的想法和做法，从而触发了行业变革。

观点92　实现行业的共富和均富

从短缺经济时代走过来的企业，有盲目追求增量规模的偏好，很少考虑系统性问题。但在今天这个产能过剩、高度饱和的市场里，光考虑自己是不行的，我们必须从行业整体出发，考虑系统的最优化，以及行业内企业的共生多赢。行业是一个大系统，企业是这个系统的组成部分，只有整个系统健康了，每个个体才能健康发展；系统不健康，单个企业的发展就会非常难。正所谓“一荣俱荣，一损俱损”。

在过剩行业中，重要的不是哪个企业能做好，而是如何先把行业这个系统做好。以水泥为例，过去水泥企业往往局限于单一企业的发展，过于注重企业之间的竞争，总希望凭借一枝独秀或几枝独秀来打败别人，而忽视了整个行业的系统性问题。我国水泥行业的上游资源石灰石比较丰富，新建一条水泥生产线在技术和设备上也不复杂，水泥行业你死我活的恶仗已经打了多年，结果对手不是越打越少，而是越打越多，这本身就很说明问题。

因此，我们必须探讨过剩经济下的新活法——不是探讨哪个企业，而是探讨整个群体怎么活得更好。这个新的活法就是摒弃传统的扩产能继而恶性竞争的老路，从竞争到竞合，实现行业互利共赢和长治久安。从竞争到竞合，是过剩行业必须完成的心理跨越。如果说市场竞争是对低效的计划经济的校正，市场竞合就是对过度竞争的校正。过去，我们引入竞争，释放了企业活力；现在，我们需要用竞合思想来实现企业之间、企业与客户之间的合作共赢。

市场经济不是零和博弈。在市场中，竞争者不仅是竞争对手，更应是竞合伙伴，他们的共同利益大过分歧。竞争，体现在技术创新、精细

管理、环境保护、品牌塑造、社会责任等方面；合作，体现在执行产业政策、确保市场健康、管理技术的交流学习等方面。

竞合理论是人类进化文明的产物，也是市场经济的进步。礼之用，和为贵。现在全世界的共识是要以和平方式而不是武力方式解决问题，就是因为打仗往往会两败俱伤，造成文明的倒退。同样地，在市场竞争中，不同利益主体的诉求是客观存在的，如果只知厮杀往死里打，结果只能是杀敌一千自损八百，损人且不利己。中国古代军事家孙子讲，百战百胜非最好，不战而胜乃最佳。我们应从系统和全局的角度出发，把和谐包容的思想引入竞争中，把竞争目标从“敌人一天天烂下去，我们一天天好起来”变为“我们必须和竞争对手一块好起来”，最终达到均富和共富。

让我们一起走出“丛林”

关于市场竞争，一些新自由主义经济学家把它描绘得过于完美。竞争有好坏之分，有序的、理智的好竞争，能推动企业效益和消费者福利的增长，无序的、过度的、低价的坏竞争则会扰乱市场秩序，破坏系统生态，威胁行业健康。竞争不是灵丹妙药，关键要看以什么方式竞争。如果进行攻城略地、你死我活的杀价式或自杀式竞争，只会把行业拖入深渊。

故事93　两家水泥巨头的对话

世界500强企业爱尔兰CRH的CEO阿尔伯特先生和我是好朋友。2015年5月，阿尔伯特先生到中国建材拜访，我们就中国水泥行业面临的问题聊了很久。当时中国经济进入新常态，经济增速下降，投资乏力，水泥等基础原材料行业首当其冲，整个行业面临产能严重过剩、市场需求不旺、下行压力加大的严峻形势。在这种情况下，部分企业带头打价格战，恶性竞争烽烟四起，行业竞合的“马其诺防线”彻底崩溃了，水泥价格每吨下降了50元。后来我们知道，那一年是全国水泥销量25年来首次下降，行业利润一下从之前的七八百亿元跌到了200亿元，很多企业出现了亏损。

记得当时阿尔伯特先生问我：“宋先生，中国的水泥企业领导人都很年轻、很冲动吗？”我说不是的，中国水泥行业多年来一直是打价格战过来的，大家都想赚钱，可面对过剩时既缺乏信任，又缺乏定力，所以行业里乱仗不断。阿尔伯特先生说，中国水泥过剩已经到了非常糟糕的节点，要改变现状，只能靠自律和竞合。他还介绍了欧美企业在市场竞合方面的例子。以美国为例，在2008年世界金融危机时，水泥需求量一下子从1.2亿吨降到5000万吨，由于大企业自律水平比较高，水泥价格反而涨了些，达到了95美元/吨，使美国水泥企业安然过关。

相比之下，中国的很多企业往往比较浮躁，都想放量抢占市场，尤其是在市场下行时，大家就更是如此。甚至一些大企业也出现了恐慌性的降价和抛盘。阿尔伯特先生说，中国水泥过剩已经到了非常糟糕的节点，如果大家朝好的方向努力，还有救，否则行业的情形就会不堪设想。后来，《中国建材报》头版头条发表了这次对话实录，引发水泥界

的思考。

观点93　竞争不能比狠斗勇

我国很多企业受小农经济思想影响，同时又教条地学习西方早期竞争理念，脑子里净是“丛林法则”的那套思路，觉得市场竞争就要靠打打杀杀。西方早期崇尚极端的市场竞争，在工业化早期，确实发生过大规模倒闭潮和企业家跳楼的惨剧，也发生过将牛奶倒入海里的资源浪费。马克思当年看到的正是资本主义社会无序竞争带来的弊端。但西方的竞争理论后来也有不少改进，并不赞成恶性竞争。西方有反垄断法，也有反不正当竞争法，过分压价、倾销等都是违法的，像国际上搞的双反，就是针对倾销和政府补贴。现在我们往往过分强调反垄断，好像价格越低越好，其实在产能过剩的背景下，大家更应该担心的不是垄断和价格过高的问题，反而是恶性竞争和价格过低的问题。

竞争是把双刃剑，适度有序的竞争有利于提高效率、质量和服务，过度无序竞争则会带来一系列问题，短期内会让价格大幅下滑，消费者貌似受益，但从长期来看会导致假冒伪劣产品泛滥，损害消费者利益，还会造成巨大的破坏。尤其是在钢铁、煤炭、水泥等基础原材料行业，投资巨大、规模庞大，而且占用了大量资源，如果实行极端的市场竞争方式，会引发资源浪费、员工失业、环境污染等一连串问题，整个社会将付出极其惨重的代价。

事实上，今天的竞争方式正在发生重大改变，竞争不应是无序、混乱和低效的竞争，竞争可以有组织，可以有序、理性。今天的竞争方式正在发生重大改变，竞争并不是无组织的竞争，竞争可以单打、双打，也可以集体对抗，由一个领袖带领的一个团队和另一个领袖带领的另一个团队之间有序、理性地进行，这是从坏竞争演变为好竞争的有效方

式。如果这两个团队效益好、技术好，那么它们之间的竞争也必然是高水平的。假如它们所进行的是无序、混乱和低效的竞争，还如何去改善效益、提高质量、推动创新？中国建材重组了上千家企业，有些企业如果不重组，很可能跑路、破产或把银行的资金变成死账。重组让大家都有活路，才能以组合拳的形式去参与更大的竞争。

所以说，市场竞争不能单一地、概念化地理解。好的竞争不是不竞争，而是以更先进的方式竞争。一对一的方式是竞争，集团式的竞争也是竞争。但无论哪种方式，都要树立竞合的文化。市场竞争不是比勇斗狠，大家只有以合作的心态拧成一股绳，才能走出“丛林”，驶出你死我活的红海，进入共赢和谐的蓝海，最终驶向创新环保的绿海。

回看改革开放以来水泥行业的发展历程，其中有着清晰的脉络和规律：短缺经济下，我们缺水泥，大规模上项目；过剩之后大家开始恶性竞争，也就是我讲的不成熟的阶段；发现恶性竞争的弊端后，开始探索如何让市场健康化，从恶性竞争走向良性竞合。水泥行业走过的道路，值得所有过剩行业认真思考。

领袖企业是行业的福音

一个行业要在市场经济中形成稳定的企业阵型、团体竞争力和抗风险能力，大企业的领袖作用至关重要。大企业对行业负有更大的责任，应该带领行业实现健康化，系统地、全面地、长远地想问题，不光治自己的病，更要着眼于治行业的病。负责任的领袖企业会给其所在行业带来福音，给社会带来福音。

故事94　甘做蔺相如

我上小学时学过两篇课文，一篇是《蔺相如的故事》，一篇是关于一位父亲用折筷子打比方，向有分歧的几个儿子讲述齐心合力、团结合作的重要性的故事。没想到，多年后，这些故事中的朴素道理成了我在企业管理实践中的核心价值观。

中国建材是全球水泥大王，我们在做水泥的方法上，实际进行了两个点位的创新：一个是企业的组织方式，另一个是市场的运作方式。关于企业怎么组织，我们选择了联合重组的方式。2002年我们决定进军水泥产业时，想明白了两件事：

·中国建材水泥基础薄弱，短期内要想做大做强，不能靠自己一条条建新线。

·水泥行业已经开始产生区域过剩，但行业中缺少整合者。

中国建材顺势而为，在行业里开展了大规模联合重组。关于市场怎么做，我们的做法是从多赢和共赢出发，开展市场竞合。中国建材带头进行发展理性化、竞争有序化、产销平衡化、市场健康化的市场竞合“四化”工作，积极探索节能限产、错峰生产、立体竞合、精细竞合、资本融合等多种竞合模式。近年来，随着智能化发展和工业化水平的提高，中国建材把70%的精力投到市场竞合中，把30%的精力投到生产管理中，成为行业健康发展的中流砥柱，被称为行业里的“蔺相如”。

中国建材的一些主张和做法就好比支起了一把大伞，提高了整个行业的价值，伞下的其他企业也因此受益。有人说，宋总，你们打了个伞，但伞下避雨的人可能比你们赚得还多。我说这就是我们的情怀，只

有解放全人类才能解放我们自己。行业健康了，竞争有序了，领袖企业的价值才能真正得以体现。

观点94　从做工厂到做市场

市场竞争一定要有秩序，而不应该是混乱的。秩序应该怎样建立呢？过去，经济领域内的决策由政府说了算，政府用各类审批来引导市场和配置资源。党的十八届三中全会提出，让市场在资源配置中起决定性作用，凡是市场和企业能解决的，就放给市场和企业。领袖企业在维护市场健康方面责无旁贷。实践证明，在我国各行各业的发展过程中，凡是有领袖企业带领的行业，发展得就比较好；相反，没有领袖企业、群龙无首的行业，往往发展得很混乱甚至很失败。

领袖企业不同于一般企业，它就像雁阵中的头雁，方向感、大局意识、责任意识都要格外突出。领袖企业是行业系统的中坚，不仅要关注自身成长，降低成本，管理工厂，更要推动行业发展，引导政策，稳定市场。也就是，要从“做工厂”到“做市场”。按照传统思路，企业只要做好工厂、控好成本、扩大销量、增加品种就能盈利。但在饱和市场中，如果没有好的行业生态，企业只知冲冲杀杀，图一时之快、一己之私，即便内部管理做得再好，也不会成为赢家。

我总结了一个公式：广义的企业管理＝外部市场管理＋内部运行管理。也就是说，企业管理工作不应局限于企业内部，还要提升、拓展到影响企业效益的整个系统中。按照这一思路，中国建材在做好内部管理的同时，始终要求企业紧抓外部市场，开展核心利润区的建设，坚定不移地走市场竞合的道路，大力实施“价本利”经营模式。在市场竞合中，我们提倡“三不四千”精神，即“不辞辛苦、不怕委屈、不畏挫折”和“千方百计、千言万语、千山万水、千辛万苦”，各企业一把手深入市场一线，维护竞争环境。这些做法既推动了行业价值体系的重构和产品价格的理

性回归，也使企业取得了稳定的经济效益。

奉行利他主义

市场竞合，从根上说其实是一种文化。这种文化的核心就是树立与竞争者共生多赢的思想，树立行业的大局观，弘扬利他主义精神。企业有了正确的文化和心态，行业才能有健康的生态格局，才能真正形成统一开放、竞争有序的现代市场体系。

故事95　啼血杜鹃

中国建材大规模重组水泥企业始于2006年。在重组的过程中，我对行业里恶性竞争的红海景象很是忧虑。2007年，我有感而发，写了一篇短文《“和”与“合”》。文中讲，“和”是人心底的理念，包括和谐的思想、和睦的环境、平和的心态；“合”是这种理念的外部效应，是合作共赢、利他主义的经营思路。“和”与“合”是相通的，没有“和”的理念和胸怀，就不可能有“合”的稳定和成功。

做到“和”与“合”是不容易的，因为人们的认识有个过程，甚至有时不撞南墙不回头。中国建材是行业的友好者、整合者，但作为企业，我们对行业里新建、低价倾销等问题也无能为力。市场顺利时，大家会觉得宋总讲得对，遇到市场下滑时，有人就绷不住了，又回到压价跑量的老办法上去了。但即使这样，大企业也要奔走呼号，这是对行业负有的责任。所以，我多年来在行业里苦口婆心地讲竞合，讲自律，讲蓝海绿海战略，呼吁早日摆脱打恶战的乱局。我想起小时候读过的啼血杜鹃的故事：每年春季，杜鹃鸟都会飞来不停地啼鸣，催促农夫“快快布谷”，嘴巴啼出的血染红了片片杜鹃花。

有时大家会想，为什么宋总这么热衷于讲竞合，是什么动因呢？我不是不食人间烟火的人，中国建材产业规模大，市场健康与否直接关系到我们的自身利益。但我同时认为，中国建材的获利不是排他性的，不是我“吃肉”你看着或我“吃肉”你“喝汤”，我们希望和大家一起共享行业健康化发展带来的成果。事实上，在过剩经济下，只有大家团结在一起才有行业繁荣，行业繁荣了大家都能盈利。几年前，我出了一本书叫《包容的力量》，讲的是做企业要有利他之心。让我欣慰的是，行业里

的大佬慢慢被我说服了，自律竞合的共识正在逐渐增多。

观点95　树立达人达己的价值观

是恶性竞争还是理性竞合，归根到底体现了一个企业的价值追求和思想境界。我认为，做企业有三重境界：利己、互利、利他。企业的发展以盈利为前提，“利”从何来？利己主义是一种方式，但只图一己之利的企业做不成大事。市场是一个公共空间，它不属于哪一家企业，企业要在市场中共事，必须坚持共享共赢的理念，从利己过渡到互利。在互利的基础上，还要利他，把企业的价值追求提升到维护公共利益的层面，促进行业健康发展，维护社会公平正义，努力增进他人的幸福和利益。

企业要有利他精神，同时又要互利，还要利己，这三者不矛盾吗？孔子的观点帮我们理顺了这之中的关系。这句话是“己欲立而立人，己欲达而达人”，意思是，自己想立得住，也要使别人能立得住，自己想腾达，也要使别人腾达。同理，做企业是一件利己利他的事，常常利他才能达到利己。

我曾听一个水泥老板讲，我能赚钱，凭什么隔壁工厂能赚钱？我说，你赚你的钱，他赚他的钱，为什么总相互算计呢？钢铁厂老板、煤炭厂老板、房地产老板不照样赚钱吗？大家各赚各的，为什么对别人赚钱就接受不了？这种心态就不对。做企业要赚钱，但赚钱应建立在互利双赢或互利多赢的基础上，就是达人达己。自己获利也要让别人获利，自己富裕也要让别人富裕，做企业要有这种境界和情怀。

中国大陆迈入市场经济的时间还不长，市场文化还不尽成熟，诚信意识没有完全建立起来。这是我们必须克服的短板。我曾询问台湾朋友，你们也根植于中华文化的土壤，市场文化从何而来？他们说，从儒

家思想而来，一切合乎道义。在国外，也有很多思想是支撑市场文化的。我曾接待过一个印度水泥代表团。印度人有佛教信仰，佛教的精髓是利他的“菩提心”，企业竞争也延续了这种平和淡定的心态。所以，尽管印度水泥产能利用率不高，但水泥价格却从100美元到140美元不等，毛利很高。

市场经济的发展是建立在每一个个体的自制力水平、平等互爱和诚信精神之上的。对中国企业来说，我们要以正确的思想文化为指引，把包容思想和竞合文化，以及孔融让梨的谦恭和境界真正引入竞争中。尤其是我国很多行业正饱受过剩之苦，只有发扬利他精神，互相理解，互相包容，互相帮助，顾系统、顾大局、顾他人，大家才能共渡难关，最终做好自己。

迷思二十　企业利润最大化和社会价值最大化：义利相兼，以义为先

企业归根到底是个经济组织，追求利润最大化天经地义。同时，企业又是社会的一员，来源于社会又服务于社会，因此不能只满足于“独善其身”，还要有“兼济天下”的使命感，即在追求利润时，要把社会责任作为首要目标，追求社会价值的最大化。社会责任和效益不可分割。我们应该把企业要承担的社会责任、实现的社会价值有效地结合在一起，做到义利相兼，以义为先，既要获得一定的经济利益，又要尽到社会责任，实现社会价值，达到持续发展的目的。

站在道德高地做企业

盈利是做企业的重要目标，但仅有利润还不够，还要积极践行社会责任——对内遵纪守法、规范运作、善待员工；对外诚信经营、保护环境、回馈社会，提供更高质量的产品和服务，提供更多税收，创造更高回报。企业要把自身价值融入社会价值最大化的目标之中，为社会谋福利，为人民谋幸福，赚阳光下的钱，赚增进福祉的钱，赚让大家都满意的钱，绝不能把企业的利益凌驾于社会利益之上。一个成功的企业，一定要将积极承担社会责任作为最崇高的使命；一个积极履责的企业，也必然会得到社会的赞赏和支持。

故事96　一场点击过千万的演讲

我参加过不少社会责任方面的论坛，在第三届金蜜蜂CSR领袖论坛上，我以“站在道德高地做企业”为题做了一场演讲，没想到演讲视频的网上点击量竟超过1600万次，出乎我的意料，这说明企业的社会责任问题已经越来越为人们所重视。我的核心观点是，“小胜靠智，大胜靠德”，做企业要始终坚守道德底线，站在道德高地做企业。所谓道德高地，就是在发展观方面，把人类的福祉、国家的命运、行业的利益、员工的幸福结合起来；在利益分配方面，遵循共享、共富的原则；在管理方面，把环保、安全、责任放在速度、规模和效益之前。在演讲中，我用讲故事的方式说明这些观点，列举了很多中国建材的案例。

比如2007年，我们在山东枣庄重组水泥厂时，集中爆破拆除9条立窑生产线，打响了“中国水泥第一爆”。爆破后，中国建材在原址建设了日产5000吨熟料水泥生产线节能环保综合工程，构建起集生态工业、观光农业、新农村建设、休闲旅游于一体的循环经济链。在中国建材的带动下，当地小立窑相继被淘汰，水清了，天蓝了，老百姓非常满意。中央电视台当时还播出了这条消息。再如，中国建材是行业利益的坚定维护者。组建西南水泥时，因为产能过剩打“价格战”，当地水泥价格从最初的每吨800元一路跌至每吨190元，企业生存十分艰难。很多民营企业家说，“中国建材怎么还不来解救我们呢？”中国建材通过联合重组，把这些不堪恶战的企业组织在一起，实现了互利共赢。这些案例得到了大家的理解和认同。

国外企业对社会责任非常看重，记得我以前出国去大企业参观时，对方总是热衷于讲他们的历史，后来则主要讲在应对气候变化、保护环

境等方面做了哪些贡献，这给我留下了深刻印象。近些年，中国企业经营水平不断提高，大家逐渐认识到履行社会责任是应尽义务。看了我那场道德高地的演讲，有朋友给我发信息说，中国企业家有这样的思考令人欣喜，这是时代的进步、企业的进步。

观点96　一流的思想塑造一流的企业

古人讲，“君子爱财，取之有道。”这句话用在做企业上就是企业要盈利，但前提是把德行和责任摆在首位。一个企业要想快速发展，得到社会的广泛支持，应该把对经济价值的追求和对社会价值的追求有机结合起来。无论是谋划战略、管理创新、推进改革，还是团队建设，都要问问道德高地在哪里。既能赚钱又能守“道”，这样的企业才是好企业。

通过这些年的企业实践，我觉得，做企业可以分为三个层面：

·在微观层面，要做好自身的经营、管理、创新、改革等各项工作，创造良好的效益，这是一切的基础。

·在中观层面，充分发挥大企业的领袖作用，推动行业健康有序发展，搭建一个共生共享共赢的平台，进而提升企业的个体价值。

·在宏观层面，把企业成长放在道德高地上进行思考，关心人类福祉、国家命运、社会进步，关心芸芸众生的幸福和苦难，关心效率和公平的相互促进。

企业成就的大小源自目标追求的高低。做企业要坚持道德的至高追求，把责任担当的意识、悲天悯人的情怀融于自身价值追求。企业应有仁者的素质、修养和胸怀，有感恩的心态和爱人的思想，有包容理念和利他精神，只有具备了这样的境界，企业才能有更强的竞争力和生命力。这正应了那句古训：厚德载物。

可能有人会说，做企业就得埋头做事，你讲的这些内容是不是太政治了，太大了。但我认为，企业不是一个挣钱机构，而是一个有灵魂、

有血有肉的机构。真正的企业家要站得更高，有全局观和强烈的责任感，关心国家和民族的命运，关心社会的和谐与稳定，关心年轻一代的成长，关心文化的传承和现代思想的传播。把企业发展与国家战略、社会利益紧密联系在一起，精通经营哲学、文化理念、企业责任等深层次问题，创造先进的思想并以此引领企业健康发展，这是企业家最重要的使命。

现在各种论坛很多，在博鳌亚洲论坛、全球财富论坛、达沃斯论坛等一些活动上，西方大企业家往往能结合会议主题侃侃而谈，他们站位很高，关心的大都是社会和经济层面的问题，也会谈及哲学和文化。而中国企业家则大都停留在具体操作层面，一般讲做了多少产品，企业在世界排行多少，甚至主要在为企业和产品做宣传，思考深度和广度还有不小的差距。

一流的企业需要一流的思想，一流的思想塑造一流的企业。中国的企业如果要做世界一流企业，就要给全行业做出前瞻性指导，发挥引领作用和领袖风范，最后落脚在思想文化这个层面。企业文化、企业哲学、企业精神应该贯穿整个企业，这些深层次的思想至关重要，应该好好地研究。

做有品格的企业

企业是人格化的，站在道德高地上是基本定位，在这个定位之下，企业应有哪些品格呢？近年来，我又往前做了延伸思考。纽约原市长迈克尔·布隆伯格有本书叫《城市的品格》，我看了之后很受启发，于是结合中国建材的实际，写了《企业的品格》一文。企业的品格是指企业在经营活动和社会交往中体现的品质、格局和作风，也可以说是集企业理念、文化和行为于一体的企业形象。企业在成长过程中会形成自己的品格，恰恰是这些企业的品格决定了它在社会中的认同度。

故事97　汶川大爱

中国建材是一家有品格的企业。作为央企，我们肩负着经济责任、政治责任、社会责任和国家责任。其中社会责任体现在突发性灾难的处理和救急、节能减排、环境治理等方面，尤其是在社会遇到灾难时，我们更加义不容辞。记得2008年5月12日汶川大地震时，我们正在开集团办公会，忽然接到成都企业的电话，说当地发生了地震，工厂建筑和装备受到破坏，但损失不大。很快，我们从新闻上得知了地震的严重程度，集团第一时间召开紧急会议，提出“不计代价、不讲条件，全力以赴支援灾区建设”，并当场决定捐助300套轻型房屋。我们2005年曾为东南亚海啸灾区做过援助，知道灾区最需要这种房屋。

那次灾难中，中国建材是第一个捐助安置房屋的企业。很快，我和国资委领导等一行人赶到德阳市的汉旺镇。一路上余震不断，最大的一次震级达到5.2级，人都站不稳。汉旺镇当时遍地瓦砾，马路上都是大缝，远处的山头都变秃了，树木被震得掉落下来，整个情形惨不忍睹。后来，我们给受灾严重的四川德阳赶制了500套房子，由北新集团承建。工程技术人员当时都住在工地帐篷里，条件十分艰苦，我到施工现场看望并鼓励大家建造出质量最好的轻型房屋。工人们加班加点，仅用12天即完成了全部施工任务，实现了房屋品质、施工进度两个第一。我们还在北川和安县建了两个水泥厂，这是当地震后首批重建大型项目。两个工厂开工时我都在现场，北川工厂开工赶上瓢泼大雨，大家奠基时浑身裹满泥水。我们还在都江堰建了一家上万平方米的医院，解决了灾区人民看病难的难题，这也是四川震后第一个竣工并恢复营运的医疗卫生服务项目。而在后方，中国建材员工自发捐赠3000多万元，涓涓细流汇聚起对灾区人民的大爱。

近年来，中国建材还在四川灾区投资建设了石膏板、新玻璃、新型房屋等项目，为灾区建设提供了大量的建材支持。例如四川成都的花园村，我们搭建的一排排新型房屋错落有致，如一幅水墨丹青，成为当地新农村建设的示范村。在邓小平同志的家乡广安市协兴镇，我们建设了一片依山而建、随势而筑的小镇，这些新型房屋错落有致，花窗青瓦，与大自然融为一体，宛似天成。中国建材始终把责任铭刻在心，以实际行动，挺起建设美好家园的脊梁，受到社会各界的肯定。

观点97　但行好事，莫问前程

企业品格究竟包括哪些呢？我归纳了四条：

1.保护环境。在企业品格中，保护环境应放在首位，大多数企业在运行中都会耗费能源和资源，都会对环境产生一定的负荷，但随着企业的增多，能源、资源和环境都会不堪重负。随着绿色发展成为共识，绿色低碳经济正在不断壮大，只有积极行动、参与环保的企业，才会有长久的未来。如今，我国不少地区土壤、地表浅层水遭到污染，冬季雾霾严重，这些严重影响着人们的健康。过去，我们常讲职业病，但今天由于环境带来的疾病已经覆盖了所有人群，保护和恢复绿水青山就成为企业的重要责任。

2.热心公益。企业是个营利组织，应该拿出一些财富支持公益事业，企业员工也要培养对社会的爱心，这些年企业所做的公益事业多是扶贫、抗险救灾和帮助弱势群体。例如，中国建材帮扶安徽、云南、宁夏等地的五个贫困县，派驻村官帮助贫困山村脱贫致富，不仅为贫困县架桥修路方便大家出行，还利用互联网技术成立电商平台“禾苞蛋”，把贫困山区的蔬菜和土产销往全国。另外，企业还要在自然灾害救助、关心和帮助弱势群体方面竭尽全力。通过这些爱心活动，企业员工也可以提升人生观和价值观，更加珍视工作和热爱企业。

3.员工发展。在企业中最宝贵的是员工，而不是机器和厂房。有品格的企业善待员工，不只是因为竞争力的需要。企业应当成为员工自我价值实现的有效平台，注重员工的全面发展，加强员工的学习培训，开展员工的拓展训练，丰富员工的文化生活，关心员工的身心健康，使员工德、智、体全面发展。重视员工发展可以为企业凝心聚力。中国建材

在短短数年间成为全球规模最大的建材企业，在多个领域引领世界建材行业的发展，不断发现、吸引、培养人才，有一支优秀的人才队伍是关键。

4.世界公民。对于世界公民一词有诸多不同解读，企业作为世界公民是套用联合国全球契约组织里的解释，即企业在全球化过程中，应遵守可持续发展等共同原则。在中国企业走出去的过程中，世界公民意识可进一步引申为遵守国际规则，遵守所在国的法律法规，尊重当地的文化习俗，重视企业的环保、安全，重视对当地员工的培训，热心公益事业，弘扬厚德载物、自强不息、达人达己的文化精神等。

中国建材是一家很有特点的企业，我们认为坚持那些和企业眼前利益无关，甚至会影响眼前利益的品格至关重要。我曾跟领导汇报过这些想法，我说中国建材做很多事并没有想能得到什么回报，因为那是我们应该做的，老话讲“但行好事，莫问前程”，但我们所做的工作又都得到了回报，得到了广泛支持。看来，多做好事还是不吃亏的。

把环境保护放在盈利之前

1962年美国女作家蕾切尔·卡森写了本书《寂静的春天》，描述了由农药毒杀生物引发的生态悲剧，她第一次把“环境”概念带入人们的视野，美国总统还专门召开听证会。10年后，欧洲智库罗马俱乐部提出“增长极限”，讨论了可持续发展问题，认为资源能源的不可持续是人类的最大麻烦。到了20世纪90年代人类又发现了“生存极限”，即全球变暖会让地球面临灭顶之灾。除了这些，土壤、水源和大气污染都很严峻。面对这些关乎人类命运的问题，我们在考虑企业经营和发展时，必须把环境保护放在首位。

故事98　巴黎气候大会

建材行业是对资源和自然环境有一定负荷的行业。作为全球最大的建材制造商，中国建材认为自己在应对气候变化和保护环境方面应承担更多责任，并为此做了大量工作。2015年底，我受国家发改委应对气候变化司的邀请参加了在巴黎举办的全球气候大会，并在分会场“中国角”做了两场演讲，在欧洲分会场“蓝角”做了一场演讲。

巴黎气候大会被认为是一次“拯救人类”的重要会议。自工业革命以来，由于二氧化碳等温室气体的排放，全球气温上升了1摄氏度；科学家们断定，到2100年如果再升温1摄氏度，后果将不堪设想。在巴黎气候大会上，超过190个国家和地区签署了《巴黎协定》，各方承诺加强对气候变化威胁的全球应对，把全球平均气温较工业化前水平升高控制在2摄氏度之内，并为把升温控制在1.5摄氏度之内而努力。

大会设立了很多展馆和分会场，世界各大企业负责人云集。我在发言中介绍了中国建材关于气候问题的思考和在三个维度上开展节能环保的实践。这三个维度是我在北新做厂长时就坚持的原则，后来带到了中国建材。

·原材料采购上倡导循环经济。在保证质量、环境和消费者健康的前提下，让城市和工业废弃物物尽其用，像采用粉煤灰做水泥、采用脱硫石膏做石膏板，减少对矿山资源的开发。

·生产过程中追求废水、废气和污染物的零排放。中国建材在水泥、玻璃等传统建材领域，积极淘汰落后产能，开发和应用节能环保技术。生产线全部配套余热发电系统，安装脱硫脱硝和静电与袋式双重收尘装

备，减少二氧化硫、氮氧化物、PM2.5等的排放。

·开发质量可靠、绿色环保的建材产品。比如我们用轻质石膏板代替红砖，开发推广加能源5.0新型房屋，生产的LOW-E玻璃、低反射玻璃能为屋子节能70%～80%。

此外，我们建造花园中的工厂、森林中的工厂、草原中的工厂和湖水边的工厂，实现了工业与自然的和谐统一。例如我们在蒙古的水泥厂就建在风吹草低见牛羊的草原上，由于应用了严格的环保技术，形成了一道唯美的风景线，充满了诗情画意。我讲的这些情况，让世界了解了中国企业在应对气候变化方面所做的努力，增进了价值认同。

观点98　环保不达标，宁可关工厂

今天世界上的好企业，普遍把环境和气候问题作为第一项任务。环境治理需要成本，但这些投入是必需的。如果环保工作没做好，造成的影响将是重大的、不可逆的，带来无法衡量的经济和社会损失。我国云南滇池的治理就是个例子。滇池是云贵高原最大的湖泊，由于早年周围搞了很多化工厂，水质受到污染，当地花了20年时间投入近500亿元进行治理。这么高额的花费比当年那么多化工厂创造的销售收入还要高，而且造成的危害是后人用十倍、百倍的钱都无法恢复的。这些教训是惨重的。

发达国家在工业化进程中也曾遭遇过环保危机，如美国的多诺拉烟雾和洛杉矶光化学污染、英国的伦敦雾霾等。日本也不例外。三菱集团社长告诉我，日本经济高速增长时代环境问题严重，大街上人人戴口罩，近海没有鱼，河流都成了臭水沟。后来，这些国家都经历了痛苦转型。中国企业经历过大干快上的粗放式增长，时至今日必须清醒地认识到：企业不能挣黑心钱、挣损害公众利益的钱，这是必须恪守的基本原则。气候变暖，以及雾霾、土壤和水质污染等环保问题如果解决不好，就会殃及子孙后代。有一次我在一个会上讲，如果我们连生存都不能保证，呼吸都保证不了，再生产多少产品、建多少工厂、创造多少GDP，又有什么意义呢？！

提起雾霾，大家往往会想到几大污染源：汽车尾气、钢铁厂、水泥厂。其实，今天的新型水泥厂已不再是雾霾制造者，像中国建材开展的“责任蓝天行动”，通过技术手段的提升，水泥厂都成了无烟、无尘工厂，走进厂区还以为没在生产。对水泥行业来说，当前最大的环保难题

是如何减碳。水泥排放的二氧化碳中约60%来自原材料碳酸钙的分解，30%来自化石燃料，10%间接来自生产用电。水泥是第三大排放行业，排放量约占全球碳排总量的7%，因此水泥行业能为全球控温环保做哪些贡献，一直是各界关注的事情。

围绕水泥减碳，我代表世界水泥协会在美国参加了能源及新气候经济大会，[1]提出几个解决方案：

·使用替代原燃材料，减少二氧化碳的产生。

·充分利用生产线余热，以及太阳能、风能等清洁能源，减少化石能源的消耗。

·通过工艺、技术、装备的创新和管理的改进，降低单位产品能耗。像智能化工厂吨水泥耗煤只有85公斤，比原来减少了30公斤。

·利用“碳捕捉”技术发展循环经济。比如二氧化碳经提取和清洁处理可用于农业大棚种植，实现“变废为宝”。

·做高标号水泥，减少水泥用量。如果把水泥标号从32.5提高到72.5，能减少水泥行业40%的二氧化碳排放量。

这些方案来自中国建材多年的实践和引领，也是全球水泥企业必须努力做的事情。

企业是全球生态文明建设的主体力量。我主张，企业在经营和发展要素中，应坚持环境、安全、质量、技术、成本的价值排序。把成本排在最后一位，不是不重视成本，而是保护环境比降低成本更重要，如果环境保护不达标，宁可关掉工厂。为了人类的永续发展而非眼前的利益，为了惠及子孙后代而非一时的贪欲，我们必须严格自律，把生态文

明、环境保护的事情放在前面，把盈利的事情放在后面。

[1] 2018年12月世界水泥协会在伦敦召开成立大会，宋志平当选协会创始主席，成为大型基础性工业领域首位当选世界级行业协会主席的中国企业家。

走合作共赢的国际化道路

全球化不只是个利益问题，归根到底是个价值观的问题。企业在走出去的过程中，要想真正融入全球市场，最重要的就是秉承互利共赢文化，积极履行社会责任，增进友谊，努力成为值得信赖的国际化企业。有了共生多赢、达人达己的思想基础，我们才能在世界各国站住脚并融入当地。

故事99　Lady first

2014年10月，我去德国洽谈加能源房屋业务时，正值李克强总理访问德国。作为企业家代表，我受邀参加了两国总理的午餐会。德国总理默克尔还点名让我发言。当得知中国建材在德国投资了风电和太阳能业务后，默克尔总理问我对投资环境的看法，李克强总理听后笑着说：“志平，给他们提点问题。”我说：“希望德国政府能比照德国本国企业，对中方投资的高科技项目给予资金补贴。”下午，默克尔总理演讲时专门讲到要对中德企业一视同仁。在两国总理的见证下，我与德方签署了关于加能源房屋业务的合作协议。

活动期间有个小花絮。午餐会前，五对企业家与两位总理分别合影留念，轮到我时，由于德方合作伙伴没有到场，只能我和两位总理合影。本来李克强总理应该站中间，但他却说，“Lady first！咱们女士优先”，让默克尔总理站中间，我和李克强总理分站两旁。李克强总理的谦逊给在场所有人留下了深刻印象。照片上，三个人都由衷地笑着，我却因和李克强总理同站默克尔总理身旁心有不安。这一幕让我终生难忘。中国要实现中华民族伟大复兴的“中国梦”，要成功推动“一带一路”倡议，要赢得他国的尊重、理解和信任，要和全世界人民交朋友，李克强同志作为一个大国总理，他的友好谦逊为我们做出了榜样。这让我想到中国企业的国际化发展。如果中国企业在走出去的过程中都能待人以诚，并能推己及人，彼此照顾，何愁没有好的国际环境呢？

观点99　走出去不能“吃独食”

中国建材很早就开始探索国际化经营，从产品出口到EPC[1]再到海外投资，从扎根发展中国家到布局欧美市场，逐渐形成了国际竞争优势。俗话说，“兵马未动，粮草先行。”借助中高端技术和性价比优势，中国建材在世界各地建设了300多条水泥生产线、60多条玻璃生产线，全球市场份额占到65%。近年来，我们紧抓“一带一路”倡议等国际化机遇，订立了“6个1”战略，形成了全方位立体式的“走出去”格局：建设10个迷你工业园、10家海外仓储园区、10个海外区域检验认证中心和国际化标准实验室、100个建材连锁分销中心、100个智慧工厂、100个EPC项目。在国际化过程中，中国建材以合作共赢理念为全球客户提供先进技术、优势产能和优质服务，树立了良好的国际形象，成为中国实业走出去的国家名片。

我的体会是，中国企业要想“走出去”，首先要带着“真、实、亲、诚”的文化，遵守所在国法律法规，尊重当地文化习俗，热心当地公益事业，这样无论走到哪里，大家都会喜欢我们。中国建材在土耳其建设大型水泥企业时，我提出了“为当地经济做贡献、与当地企业合作、为当地人民服务”的国际化三原则，按照这些原则，中国建材所到之处无不受到欢迎。

中国建材在赞比亚投资建材产业园时，与当地企业合作，还安排当地员工来中国工厂学习培训，赞比亚副总统高兴地说，“我们非常欢迎中资企业来赞比亚，但又担心挤垮本地企业，像中国建材这样和本地企业合作，我们非常欢迎。”除此之外，中国建材还积极投身公益事业，赞比亚项目开工前，我们先为当地打了100口水井，后来又出资150万美元捐

建了一所医院和一所小学，当地的孩子们会唱一首歌，大意是：手挽手，心连心，我们和中国建材一家人。中国建材在埃及建设的6条水泥生产线也是这样，这个项目是全球规模最大的水泥工程，施工人员最多时有12000人，但中资公司只有2000人，我们把土建工程分给8家埃及公司，它们完成得质量很高，对中国建材也很信任。

在走出去的过程中，如何与发达国家企业相处是个大问题。尤其是在单边主义和贸易保护主义抬头、中美贸易摩擦的大背景下，更需要大智慧。改革开放后，中国经济快速发展。中美贸易摩擦表面上源于贸易不平衡，但深层次则是美国脱实向虚和禁止向中国出口高技术带来的，是逐渐积累起来的问题，另外也反映了美国对中国崛起的不适应。其实，1992年邓小平同志“南方谈话”之前，我们也一度遇到过困难，但是之后的改革开放化解了很多矛盾。我们今天又遇到了贸易保护主义的问题，那怎么解决呢？就是要形成全面开放的新格局，用更加开放的姿态、更加开放的市场，进一步扩展发展空间，让国际社会更加适应中国崛起壮大的现实，创造包容开放的国际环境。我们要继续用开放赢得世界，只要按这条路子走，就不用过于担心。

其实，全球化趋势是不可阻挡的，任何国家、任何企业只有相互交流、开放合作才能成长，否则就会成为孤岛。我主张新一轮全球化应“你中有我，我中有你”“有进有出，有来有往”，这样才能持续发展。我在参加进博会和达沃斯论坛时都强烈感觉到跨国公司的合作意愿，因为中国14亿人口的大市场让人无法拒绝。对中国企业来说，我们要调整思路，在开放共赢中实现融合发展。

“独行快，众行远”，做企业不能有吃独食的思想。中国建材把走出去与引进来结合起来：

·尊重和积极参与国际分工，我们的海外EPC项目注重全球化采购，既发挥国产装备的性价比优势，又积极采购一些跨国公司的高技术关键设备，赢得了市场，缓解了矛盾。

·尊重知识产权，严格遵守国际规则，注重知识产权保护。

·与法国施耐德、日本三菱商事、丹麦史密斯等跨国公司，联合开发第三方市场，不是我来你走，而是取长补短，互利共赢。

·在市场中，秉持竞争中性原则，不打国家旗号，走出去的混合所有制企业的国有股比例都在30%以下。

·开辟多元化市场，既深耕东南非、中东、东盟、南美等重点区域市场，又积极拓展美欧日市场，把工厂建到发达国家，同时还要引进跨国公司在国内合资合作。

我是个乐观主义者。“青山遮不住，毕竟东流去。”中国坐拥一个庞大的市场，人口数量、消费升级、经济环境等方面都有着巨大的优势和潜力。我们以前讲以市场换技术，今后更多的是以市场换市场，既让中国成为世界工厂，也让世界成为中国的工厂，既让世界成为中国的市场，也让中国成为世界的市场。

[1] EPC是工程（engineering）、采购（procurement）、建设（construction）的英文缩写，是国际通用的工程总承包产业的总称。

一生做好一件事

企业家是企业的领导者，自身素质和思想境界深深地影响着企业品格。我主张，企业家要胸怀“先天下之忧而忧”的家国情怀，秉持“利他主义”的人生态度，遵从“仁义礼智信”的思想要求，把做企业作为终身事业，不断学习、思考、实践，为推动企业发展、社会进步和国家强盛倾注全力。

故事100　松树的风格

2018年初，中央电视台财经频道《财经人物周刊》的记者到我家拍片子，发现我家的房子小小的，感觉很惊讶。在他们看来，央企领导人一定住得很宽敞，他们还对我家书架上的各种图书感兴趣，觉得像个小图书馆。那部片子不仅讲述了我的企业经历，还夹杂了大量的内心独白，片中细腻的故事情节打动了很多观众。有人评价说，没想到国企领导人这样甘于淡泊，平易近人。有人问我，“宋总，这些年你究竟得到了些什么？”

我在北新工作时，北京市每年都要用优惠价奖励部分优秀企业的一把手。因为我当厂长时企业做得不错，有一次上级奖励我一套260平方米的房子，我把房子转给了当时的常务副总。还有一次奖励我一套220平方米的房子，我要求把它分成两小套，奖励给企业的技术创新人员。我觉得，企业的工作是大家一起做的，我只不过是一个领头人，有好处应该先考虑大家。那时上级公司也时兴奖励制度，我做厂长后，因为企业效益好，中新集团一次性奖励了我27万元。我把支票给了财务，说把这些钱作为基金奖励给职工吧。当时大家很感动，说这是奖励你个人的，怎么能入公家账里？我说，还是按我说的办吧。另有一次，北京上地的中关村开发区奖励我10万元，我把这些钱都买成玩具和图书送给了托儿所。让我特别欣慰的是，我的这些做法得到了我爱人的理解和支持，她常说：“只要你工作高高兴兴的，比什么都好。”

说到收获，我们这一代人出生在新中国建设初期，经历过豪情满怀的火红年代，经历过上山下乡的锻炼改造，而工作时正赶上改革开放的伟大时代。作为时代的沧海一粟，我有幸见证并参与了中国企业的历史

巨变，与干部员工一道创造了社会价值和经济价值，作为企业的一员，我与企业共同成长，也分享了企业的成功，这就是我最大的收获和满足。在大与小、多与少、进与退等关乎个人利益的问题上，这些年我从来没有争过什么，从没向上级伸手要过什么。大家都在努力，为什么好处一定是自己的呢？做企业的过程中，我遇到过很多风浪，但我始终保持平常心，积极正面看问题，凡事先人后己，这些作风也影响了中国建材的年轻一代。

回首我在企业工作的40年，从车间技术员到工厂销售员，从厂长到集团总经理再到董事长，这些年几乎没有停歇过。2019年有媒体写了篇关于我的报道，题目是“工作40年从没休过一次年假”，确实是这样。工作40年来，我不仅没休过年假，也几乎没休过周末，脑子里似乎也没有休假这根弦儿。我信奉一生做好一件事，既然做了企业就把这件事全身心地干好。这些年，我白天都忙于工作，晚上一般是10点开始看书，12点以后夜深人静了开始写作，早晨六七点起床，每晚只睡四五个小时，工作、读书、学习、思考构成了我生活的全部。常有人说，宋总应带头休假，学会休息和生活，我听到总是笑笑，这一生已经这样过来了，就不要再改了吧。我之所以能做成些事，正是因为把别人休息和娱乐的时间用在工作上，把工作时间给拉长了。陶铸的《松树的风格》里有句话：“要求于人的甚少，给予人的甚多。”我觉得，人生的价值在于奉献，而不是索取，企业家也要有这种松树的风格。

观点100　当好“人梯”和“铺路石”

明代思想家吕新吾在论著《呻吟语》中讲：“深沉厚重是第一等资质，磊落豪雄是第二等资质，聪明才辩是第三等资质。”企业家不是要比别人豪气聪明，而是要有稳重的性格和高尚的人格。这些年来，我常问自己，人的一生都是在不断追寻中度过的，企业家到底在追寻什么，这个群体到底应是怎样的人，应给予企业、给予社会哪些价值呢？

我觉得，企业家首先要做好自己，勤思笃行，品格高洁，有过硬的职业素养和心理素质。企业家要有方向感，有经营智慧，有职业化的态度，把企业的创业、管理和发展作为职业和人生的一种选择、约定与承诺。企业家要始终保持“淡泊明志，宁静致远”的心境，成功之时虚怀若谷，困难之际不妄自菲薄——既有进取心，也有平常心；既有拼劲，也有耐力；既能平静淡定地迎接成功，也能淡定从容地面对失败。企业家要有强大的人格魅力，对待自己严格有加，不懈怠、不停留、不空论、不恋功；对待事业勤勉尽职，认真执着，凡事追求完美；对待部下温和亲切，让大家有安全感、温暖感、幸福感；对待利益，要把集体利益放在个人利益前面；对待问题，要勇于面对，敢于担当，千斤重担一肩挑，就像美国总统艾森豪威尔讲的那样，“有功劳给部下，有责任自己扛”，见好处就上、见责任就推，这样的领导是得不到大家拥护的。

企业家不是精致的利己主义者，对国家、对民族、对社会的责任感是对企业家精神最大的升华。企业家要把自己和企业融为一体，把有限的生命融入企业的成长，带领企业自觉履责，在保障经济平稳运行、积极吸纳就业、加强环境保护等方面发挥积极的作用。企业家要把培育一流企业作为神圣使命、崇高荣誉和毕生追求，带领企业做强做优做大，

在国际舞台上冲锋陷阵，不断提高中国企业的国际竞争力。在其位就要谋其政，企业家如能把自己融入这样的追求之中，时时反躬自省，事事精益求精，那么我们的每一分努力都会是闪光且有价值的。

做企业的这些年里，我带领北新建材从极度困难的境地发展为绩优上市公司，带领中国建材从一家资不抵债的央企发展成为世界500强企业，带领国药集团从一家规模偏小的贸易型公司发展为医药健康产业的领军者。我常讲一生做好一件事，退休后我要做什么呢？我给自己的定位是，做一个为企业眺望远方的人，一个有精神财富的人，一个有理想、有思想的人。古人讲“立德、立功、立言”，我今后的一个重要工作，就是进一步整理、归纳自己的改革实践、管理经验、人生感悟，通过演讲、讲课、写书等方式，分享给企业同人、学校学员和社会公众。

为什么要做这件事？我不是个喜欢热闹的人，不喜欢做大咖出风头，对生意场中的沽名钓誉也不感兴趣。我的想法是，做好中国企业，要靠一代又一代人薪火相传、持续努力。我们这一代人，要传给后来者的不只是好的企业，还有这些年来经历的经验和教训。我们要当好继往开来的“人梯”和“铺路石”，让年轻一代知道当年的探索和过往的路途，为他们标上路标和指示牌。原国家经贸委副主任陈清泰同志很赞成这种做法，他说，企业家不能整天只忙于事务，而要沉下心来做些思考，把做企业的心得体会记录下来，留给后人学习借鉴，不然一代代管理者只能从零做起。

回首往昔，来路漫漫。做企业是不容易的，常是“十分汗水一分收获”，但它值得我们用一生去做好。居里夫人有段话讲得很精彩：“人的一生是短暂的，但那又有什么关系呢，每个人都想知道自己一生能做些什么，那就一直努力直到成功。”企业家也要有笃定的信念和坚守的力量，为自己挚爱的事业奋斗一生。我理解，企业家是那种对成功充满渴

望的人，企业家是那种困难中百折不挠的人，企业家是那种胸中有家国情怀的人，企业家是那种永远面向正前方的人。

最后，我送给大家一首诗，是歌德《浮士德》中的片段。从十五六岁到今天已逾耳顺之年，我一直在心里默默珍藏这几句话，时刻鞭策和激励着自己：

辽阔的世界，宏伟的人生，

长年累月，真诚勤奋；

不断地探索，不断地创新，

常常周而复始，从不停顿；

忠实于过去，而又乐于迎新，

心情舒畅，目标纯正。

啊！这样又会前进一程。



于春玲品牌思维课

用品牌树打造持久竞争优势

USE BRAND TREE TO CREATE SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

YU CHUNLING ON BRANDING

于春玲 著

源自清华经管学院的精品高管课程

有逻辑，有案例，有工具

兼具理论创新性和实用操作性



机械工业出版社
China Machine Press

于春玲品牌思维课：用品牌树打造持久竞争优势

于春玲　著

ISBN：978-7-111-68223-3

本书纸版由机械工业出版社于2021年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

赞誉

推荐序

前言 三个新难题

第一章 用品牌实现竞争优势跃升

三星电子：从濒临破产到成为世界最有价值品牌

产品和品牌哪个更重要

让顾客带领你前行

从广为人知到真正青睐

竞争优势跃升：品牌是抓手

顾客导向，别人家的孩子？

难题怎么破解

成为唯一选择：占据顾客的心智

冲出群氓陷阱

只为可能爱你的人

做时间的朋友：持久力

存异求同

守正笃实

第二章 让品牌思维落地

北新建材：制高点品牌战略

专注主业还是多元化

实施品牌战略

构筑品牌护城河

品牌：战略资产而非战术工具

在战略高度重新思考品牌

品牌始于顾客感知
品牌创造价值的路径
越来越重要
品牌屋：在企业层面实施品牌决策
企业层面五层品牌决策
谁来做首席品牌官
品牌树：在产品/业务层面实施品牌决策
三个关键词
品牌树的内涵
品牌树—品牌林—品牌生态
第三章 与目标顾客建立强关联
星巴克：粉丝比流量重要
“三好”咖啡的坚守
植树而非种草
农夫山泉：与顾客建立强关联
抓住两个关键点
围绕主干有序生长
理性与感性兼顾
从品牌树到品牌林
品牌核心价值：建立与顾客关联的基础
品牌建设一定要有“宪法”
忌“多”和“变”
遴选品牌核心价值：三力筑牢顾客关联
吸引力
传达力
防御力

品牌联想的不断丰富：有序强化顾客关联
从“至简”到“至繁”再到“至简”
理解树冠的结构
比顾客更懂顾客
闯关游戏：规划你的品牌树
第四章 将客观表现转化为主观感知
苹果：《1984》与《非同凡想》
比创意更重要的是意义
制造剧场感
不能在第二次给人第一印象
荣威550：惊艳上市
建品牌冲出红海
先占据顾客心智
让品牌树长出丰满树冠
用母品牌背书
植树工具：品牌策略组合
品牌形象识别体系：让品牌元素发声
营销策略：让目标顾客感知“好”
外部资源：善加利用
植树法则：统领与整合
要有整体图景
策略之间需匹配
兼顾短期和长期目标：两手都抓
第五章 社交媒体时代的有效沟通
网易有道：营销成为第三核心竞争力
不烧钱也能获取流量

将流量转化为粉丝

从线上到线下全覆盖

新媒体工具选择：迎接碎片化

善于归类便不复杂

巧拼沟通七巧板

全面覆盖目标顾客

互动时代的沟通：你讲我也要讲

激发互动

场景化持续沟通：润物细无声

懂产品的市场团队不缺创意

借势UGC：共创价值

评价沟通效果：兼顾广度和深度

广度和深度都重要

以阶段性品牌目标来衡量

第六章 借力利益相关者

中升集团：终生伙伴

有质量的规模

顾客终生价值

锻造品牌使者

珍惜供应商

诚信为本

借力利益相关者：君子善假于物

利益相关者

由顾客定义事业

让员工成为品牌使者：建立品牌文化

让员工深信不疑

品牌良性循环圈

规范品牌接触点的行为

第七章 保持品牌成长与创新

六神：夏天从未离开

一招鲜，吃遍天

当中年危机真的来临

唤醒品牌记忆

守得住经典，当得了网红

持续生长：丰富品牌感知

延展和深化顾客品牌感知

提升品牌价值的可见度

让竞争者的模仿成为品牌更优秀的证明

延展：从品牌到品类

从现有顾客角度着想

提升品类影响力

第八章 建设品牌生态

自如：创造高品质租住生活

需求是创业最好的出发点

从1到N

永不止步

增长背后的逻辑

多元化红利：建立品牌组合

在资源允许的情况下扩大影响力

旧瓶装新酒

一致的定位

谨慎命名

平台的力量：建立品牌生态

品牌树与品牌屋：融合产品/业务层面与企业层面的品牌决策

第九章 测评品牌的表现

三星电子：对营销投入效果心中有数

有据可依

用数字说话

品牌测评系统：多维度

产品品牌测评

公司品牌测评

对标最佳实践：有的放矢

结语 源自企业实践的思考

参考文献

赞誉

（按姓氏笔画排序）

品牌体现的是企业技术、质量、服务和战略、经营、管理的总和，从中国制造到中国创造，必须打造中国品牌。于教授的新书提出了“企业三问”，并从品牌的战略高度给出了解题思路。本书凝聚了于老师的品牌理论研究成果和企业案例穿透式解读，相信对于每一个希望打造持久竞争优势的企业经营管理者，特别是董事长、总经理都会带来智慧和启迪。

——王兵　北新建材（000786）董事长

与于老师结缘在清华MBA的课堂，在于老师的鼓励下，我们一起把有道词典发展过程中的营销决策和打法整理成了MBA课程案例，在这个过程中我也有很多新的思考和收获。于老师严谨的学术态度、丰富的理论知识、深远的思想高度、乐观的生活态度都给我留下了深刻印象，让我受益匪浅。这本书凝结了于老师多年学术研究和教学工作中的思考，理论和实践并存，不仅有方法论，还提供了方法论的落地案例，会给每一个企业经营者在思考市场竞争策略时提供启发和帮助。营销工作是常做常新的，但万变不离其宗，这就是我们要读这本书的原因。

——刘韧磊　网易有道副总裁

打造品牌优势对企业来讲是一件意义深远的事情，是企业核心竞争力所在，更是中国制造进入国际化舞台并迅速崛起的关键所在。星云股份作为一家年轻企业，能从初创快跑至创业板上市，原因之一就是重视品牌战略。此次在公司重要转型升级过程中，有幸聆听了于老师的品牌

思维课，更深以为然。

新时代下，企业管理者思想要从“我要我觉得”转变为“我要客户觉得”。围绕“贴近客户”这一诉求付出的努力才能在客户心中“开花结果”。“品牌屋”和“品牌树”是一套能很好地辅助公司品牌战略制定和策略落地的管理工具。如何努力比竞争对手做得更好？如何让目标顾客觉得企业比竞争对手做得更好？如何建立和保持持久的核心竞争优势？这都是管理者在确定品牌战略、品牌决策过程中需要系统思考的问题。相信此书能给管理者带来新的启发和思路。

——刘作斌　福建星云电子股份有限公司创始人兼总裁

针对VUCA时代的“终极三问”，于春玲教授通过9章的娓娓道来、11个鲜活案例和15年的贴身观察，勾勒出了新常态下的竞争态势，通过原创工具品牌屋、品牌树，锚定品牌的价值坐标，给出了世界难题的中国回答，帮助企业建立品牌思维，找到漫漫征途的战略罗盘。竞争所需者繁复，其紧要处不过一二，本书揭示的正是这样的“紧要之处”。如果你翻开本书，相信你跟我一样既能够从本书收获知识的滋养，也能够激发自己把梦想变成现实的决心。

——李三生　华夏航空股份有限公司联席总裁

《于春玲品牌思维课：用品牌树打造持久竞争优势》通过对不同行业的优秀企业案例进行研究剖析，思考其领先于同行的核心成功要素，总结出差异化竞争优势的关键秘笈。于老师独特的思维和新颖的观点犹如茫茫大海中的灯塔，她用品牌树和品牌屋等原创的管理工具，为当今依然处于激烈市场竞争中不断摸索的企业，在品牌建设方面提供了有益的指导意见。我们企业在实际工作中应用了于老师品牌树的管理模式，竞争优势明显提升，本书确实具有超强的现实意义。

——李冬梅　如意控股集团执行总裁兼如意棉纺集团总经理

这是一本关于如何构建和提升企业品牌持久竞争力的经典力作。书中每一个案例的研判、思路碰撞、模型的构建，都是春玲老师“亲自操刀实践，精心智慧厘定，字字句句斟酌”的心血结晶。书写风格上依然保持着在清华课堂上讲授的“工具、案例、思路、方法”的逻辑风格。

没有客户心智资源的建立，其他所有资源都只能是成本。巴菲特也曾表达过同样的观点：能够获取客户强大的心智资源才是企业最重要的内在价值及“深深的护城河”。为此，“品牌树”和“品牌屋”模型为我们清晰地阐明了如何规划品牌资产，如何占领客户心智，如何创造更多客户来持续推动销售，建立持久竞争优势和品牌价值护城河。本书是新变局下企业品牌运营官的重要读本。

——李秉恒　搏实资本控股总裁

凡是经过时间考验的优秀品牌，胜出的关键都不是能低成本、大规模生产产品，而是能找到自己的那部分用户。于老师的新书对新经济时代的用户思维，进行了难得的穿透式解读，读过以后深感字里行间的睿智和真诚！

——李檬　IMS（天下秀）新媒体集团创始人兼董事长

品牌类的专著非常多，多了就不好写。尤其是当下，新消费品牌得益于数字化生存如鱼得水；效果广告领跑企业预算，品牌广告投放日趋削减，企业面对市场环境的巨大不确定做出了无奈且有必要的调整。在这样的趋势背景下对品牌战略战术做探讨显得尤为重要。作者提出的品牌屋、品牌树作为企业品牌建设的战略性指引及战术性指导管理工具让人眼前一亮，这是一部难得的好书！

——陈徐彬　《国际品牌观察》杂志总编辑、虎啸奖创始人、中国商务广告协会副秘书长

企业的使命就是创造顾客。在今天的商业世界，消费升级和竞争加剧同时存在，企业尤其需要做好创新和市场营销工作，而市场营销的核心就是品牌，于老师的品牌树理论帮助我们这些在市场一线的企业开启了一个新的视角，让我们少走弯路，多打胜仗！

——陈皞　深圳韶音科技有限公司创始人兼CEO

在自如成立刚三年时，于教授和她的团队便关注到自如并将自如的实践写成案例，将其编入清华经管中国工商管理案例库及哈佛案例库，她是真正长期将商业理论研究和企业创新实践深入结合的学者。本书为致力于不断发现和创造客户价值及树立真正持久竞争力和良好品牌的创业者、经营管理者提供了非常好的理论和案例实践指引，值得反复研读。

——熊林　自如联合创始人兼CEO

推荐序

很高兴于春玲教授的《于春玲品牌思维课：用品牌树打造持久竞争优势》一书出版。高兴的理由有两个。

（1）它是我们营销系的一项重要的案例研究成果。清华大学经济管理学院市场营销系现有12位教师，规模很小，却是在自由和多元的氛围下从事教学和科研，大约1/3的人研究消费行为（主要采用心理实验的方法），1/3的人研究营销策略（主要采用营销模型的方法），还有1/3的人研究营销战略（主要采用质性和案例研究的方法），各类研究在系里都会得到尊重和鼓励，分别为学院的使命“贡献中国，影响世界”做出贡献。其中，在心理实验研究、营销模型研究方面，已有近40篇论文在国际A＋和A类顶级英文期刊发表；在质性和案例研究方面，也有10余篇论文在SSCI英文期刊发表，20余篇论文在国内A＋和A类顶级中文期刊发表。这种研究方法多元化、各占1/3比例的营销系，在全球也是独一无二的，体现出我们系老师的远见卓识和服务中国的价值追求，我们没有模仿的样板，我们就是我们自己。于春玲教授的这本书，就是体现我们营销系案例研究特色的重要成果，作为系主任的我自然非常高兴。

（2）它是我同事的一项创新性的品牌研究成果。我和于春玲教授同事已有整整20年，她长期执著地聚焦品牌战略研究，主持多项国家级课题，参与多家跨国公司品牌方面的项目研究，在国际营销A类英文期刊和国内A＋类中文期刊有多篇论文发表，取得了诸多有价值的品牌理论和实践方面的成果，这本书凝聚了她20多年专门从事品牌研究的创新成果，也是她的第一本品牌专著。作为她的同事，我了解其研究和写作过程是徘徊踌躇、断断续续、改来改去、精雕细刻的，她真正做到了20

多年匠心打造品牌研究领域理论性和实用性兼备的精品之作，自然为她高兴。①说它具有理论创新性，是指它从品牌管理角度，有逻辑地回答了“什么是品牌竞争优势”“如何让目标顾客感知到品牌的竞争优势”“如何重塑和持续保持品牌竞争优势”这三个品牌管理的基本问题，并且创建了打造和保持品牌竞争优势的“于春玲品牌屋”和“于春玲品牌树”两个重要工具，这是她的独创。②说它具有实用操作性，是指它是一项基于国际和中国本土经典成功品牌的案例研究成果，并且通俗地、有逻辑地进行说明和解释。本书有逻辑，有步骤，有工具，有案例，没有难懂的学术名词，没有枯燥的数学模型，没有误导人的神仙之路，毫不夸张地说，这是一本人人都读得懂的品牌管理书，囊括了在很多情境下都能应用的逻辑、方法和工具。

实际上，一个人、一个产品、一家公司，成功的关键因素就在于打造出并能持续保持品牌竞争优势，也就是使品牌能持续地给目标顾客一个选择和购买的理由并让他们感知到，而做到这一点，必须有逻辑地进行品牌思维、有逻辑地进行品牌表达、有逻辑地进行品牌行动。注意，这里的“逻辑”是指思维、表达和行动的先后顺序与因果关系。怎么才能做到逻辑思维、逻辑表达和逻辑行动呢？读读《于春玲品牌思维课：用品牌树打造持久竞争优势》，或许会给你带来意想不到的感悟和思路。

李飞

清华大学经济管理学院市场营销系教授、系主任

2021年3月于清华大学经济管理学院舜德楼

前言　三个新难题

百年未有之大变局，一个崭新的商业时代已经拉开帷幕。产业发展和消费升级为众多企业的崛起带来巨大机会，但我们也看到一些企业正在加速衰落。这两类企业的本质区别在于能否准确识别和判断变化，尤其是不可逆转的趋势性变化，并找到新的抓手实现企业发展新旧动能的转换和竞争优势的跃升。

企业当前在商战中面临诸多挑战。日益加剧的同质化竞争和越来越挑剔的顾客，以及充满不确定性的商业环境，使企业建立核心优势、赢得市场竞争变成一场越发艰难且战果更难以持续的消耗战。

在清华大学经济管理学院高管教育和EMBA课堂上，我通常会请教学生们两个问题，因为他们是冲在市场最前线、距离炮火最近的战士。第一个问题是“相比5年前，你的仗是好打还是难打了”，第二个问题是“展望未来5年，你觉得会怎样”。这些年，我得到的答案几乎没有改变过而且越来越趋同：“难”“更难”。

为什么难？为什么更难？因为市场已经发生了不可逆转的趋势性变化。而且，不难判断，这些变化未来会持续下去并愈演愈烈，我们称之为“市场新常态”。“常态”是因其不可逆转，不是暂时的、忍一下就能度过的。“新”在于这个已经到来的常态是企业之前未曾经历过的。市场新常态的三个重要特征是：激烈的同质化竞争、难满意不忠诚的顾客、充满不确定性的商业环境。

随着崭新时代的到来，曾经遍地是机会、凭借快速跑马圈地就可以生存发展的日子已一去不复返了。越来越多的行业从短缺变成过剩，竞争变得异常惨烈。无疑，企业需要全新的营销思维和管理工具应对正在

变迁的市场新常态。

寻找答案之前，能够清晰定义问题更为关键。

2000多年前，古希腊思想家柏拉图为人类提出了三个哲学问题：“我是谁？我从哪里来？我到哪里去？”每个人都在用毕生时间探究自己的答案。可以说，一个人能否对柏拉图三问做出正确回答，决定了他/她能否拥有幸福的一生。身处变迁市场中的企业，也到了思考类似重要问题的关键时刻。如何努力比竞争对手做得更好？如何让目标顾客觉得企业比竞争对手做得更好？如何建立和保持持久的核心竞争优势？每个企业只有清楚认识这三个问题，并努力寻求答案，才有可能找到红海逃生之道。

第一个问题，如何努力比竞争对手做得更好？显然，问题的关键词是“好”。因为努力虽然重要但已非最重要，可以说今天尚有资格参与竞争的企业谁敢不努力，所以问题的关键在于努力的方向是否正确。方向错了，越努力结局越糟糕。那么，努力的方向是模仿竞争对手吗？显然不是，过度对标竞争对手是有“毒”的，很容易使企业陷入同质化的竞争红海。所以，我们想告诉企业，尤其是那些深陷同质化竞争、难以自救的企业：暂时忘掉竞争对手吧。

企业努力的方向有且只有一个，那就是创造顾客。放眼今天商业世界中的卓越企业，哪一个不将顾客导向奉为神谕并彻底践行？随着消费升级，顾客需求逐渐从现实需求演变为潜在需求。实施顾客导向的难度系数提升，企业需要比顾客更深入理解顾客自己尚未明晰的潜在需求。如何清晰洞察目标顾客的潜在需求？如何培养顾客导向的经营文化和核心能力？如何将企业资源聚焦于目标顾客？如何建立迅速积极响应顾客需求的管理流程？解答好这些问题将帮助企业在喧嚣的竞争中获得定

力。

第二个问题，如何让目标顾客觉得企业比竞争对手做得更好？这个问题的关键词是“觉得”。顾客是终极裁判，他们的评判标准是自己的主观整体感知。因此，对于企业来说，努力比竞争对手做得更好很重要，但更重要的是努力得到顾客认可。相比于付出了多少努力，有没有让目标顾客觉得企业比竞争对手做得更好才是更重要的。

如何在目标顾客心智中建立差异、显著、有意义的品牌感知？如何将产品和服务的客观属性转化为顾客的主观感受？如何从顾客的“选择之一”，发展为“第一选择”，直至“唯一选择”？这三种“选择”在过去供不应求的市场中可能差别并不大，但在今天的竞争红海中已然迥异。只有占据顾客心智，不断升级与顾客的关系，才能摆脱被顾客放在并不客观的天平上时刻与竞争对手反复比较的局面。

第三个问题，如何建立和保持持久的核心竞争优势？正确回答了前两个问题的企业会获得阶段性竞争优势。但是，面临不确定性越来越高的商业环境，竞争优势“持久”且“无法被模仿”变得至关重要。企业今天的努力是为了明天能够站在更高的层次俯瞰商业世界，而不是经年累月将精力消耗在低水平的同质化竞争上。正如华为的一句广告语所言，“不在非战略机会点上消耗战略竞争力量”。

因此，企业需要思考，目前建立的竞争优势是竞争对手想学但学不去，“黑天鹅”和“灰犀牛”毁不了，随着时间的推移不但溜不掉反而还会增长的吗？如何让“永远被模仿，从未被超越”成为现实？如何让阶段性竞争优势不断累积和生长？对于这些问题，不仅已有一定竞争优势的企业需要思考，正在为建立竞争优势而努力的企业也要提前做出研判和选择。

过去的15年，我们追随优秀的企业走过了探究之旅，成果就是这本书。我们到企业的实践中去寻找答案，针对我们研究的每个案例企业，思考它们解答上述三个问题时遇到的挑战和做出的实践。通过持续深入的调研，我们记录了以下企业的努力：农夫山泉、北新建材、荣威汽车、网易有道、中升集团、六神花露水和自如。其中很多企业已被我们持续追踪研究10年以上，这让我们清晰看到它们在应对市场新常态到来及演变过程中的思考。我们也借鉴了其他中外学者的纵深案例研究，如三星电子、星巴克等，我们还从媒体对阿里巴巴、华为、苹果等公司的报道中收集了大量素材。这些案例中，既有传统企业在新时代如何保持或重构竞争优势的情况，也有在新兴网络经济中诞生的新公司如何运用网络和科技创造崭新机会的内容。

我们研究的案例企业在所属行业、发展规模、知名度等方面非常不同，相同的是它们都面临市场新常态提出的三个问题。所以，本书关注的焦点并不是案例企业本身，也不是它们当前取得的成绩，而是它们对三个问题的思考及实现竞争优势跃升时所采取的战略行为，这些思考恰恰是千千万万在市场新常态中寻求解决方案的企业所关注的。作为学者，我们的责任是将我们对这些企业所采取的战略行为的每一点观察和感悟提炼升华，形成管理工具，帮助面临市场新挑战陷入困惑的企业重新审视自己所处的竞争环境，并促成系统的战略行为。

我们的思考越来越清晰：商业环境变化越快，企业越需要建立和保持持久的竞争优势。风不止，树却要定。这就要求企业首先学会创造差异化的竞争优势，并善于将阶段性竞争优势转化为具有持久性的标的，使其不断累积和生长，从而逃离竞争红海。案例企业的实践将我们的视线引向一个越来越清晰的标的：建立能够占据目标顾客心智的品牌及围绕品牌营造的生态。品牌并非新概念，但缺乏能够有效指导企业将品牌

思维扎实落地的、系统化的管理工具。

通过还原案例企业的决策场景，尤其是面临的困境和可能的战略选择，及它们采取的战略行为与长期影响，我们得以重新思考在市场新常态中，品牌对企业战略转型的重要作用。尤其是当我们聚焦企业今天共同面临的三个问题，将所有案例企业在关键决策时点的战略行为编织在一幅图景中时，我们获得了让品牌思维落地的系统思考。企业需要通过理解目标顾客的需求，找到自身资源和能力的发力点，才能使努力更有效率，比竞争对手做得好；同时还需要将自己的“好”传递给目标顾客，成为顾客的“选择之一”“第一选择”直至“唯一选择”。在后续发展中，企业通过不断创新品牌价值、形成品牌组合、建立品牌生态，保持和延展竞争优势。

为了便于理解、方便落地，我们提供了两个管理工具。“品牌屋”帮助管理者制定企业层面品牌决策，确定品牌战略目标，打造核心能力，蓄积关键资源，构筑品牌护城河。“品牌树”则借用植树理念，指导管理者在产品/业务层面思考品牌决策，将短期销量目标与长期品牌目标结合起来，建立持久竞争优势。

我们将本书献给那些希望突破红海竞争桎梏，在市场新常态中建立和保持持久竞争优势的企业管理者。无论你关心的对象是整个企业，还是某项业务或产品，无论你的企业是处于初创期、转型调整期还是持续发展期，“品牌屋”和“品牌树”都可以为你提供应对市场新挑战的新的思考方式和管理工具。

本书结构如下。第一章论述面临新挑战，企业如何依靠品牌实现竞争优势跃升。第二章论述如何将品牌思维融入企业战略策略，并介绍品牌屋和品牌树。第三章至第六章的主题是采用品牌树工具，如何在产

品/业务层面规划和建设品牌。其中，第三章论述如何与目标顾客产生强关联，培育占据顾客心智的品牌树，使企业的每一分努力都指向比竞争对手做得更好的方向，即规划品牌树。第四章论述如何将企业的客观表现转化为顾客的主观感知，让目标顾客觉得企业比竞争对手做得好，在目标顾客心智中种植品牌树。第五章论述社交媒体时代应对顾客接收信息方式的变化如何进行有效的品牌沟通，利用社交媒体时代信息传播和接收的特点种植品牌树。第六章论述如何借力利益相关者为品牌树的生长营造良好的内外环境。第七章和第八章论述如何养护品牌树，培育品牌林和营建品牌生态。其中，第七章聚焦品牌树随环境变化如何适应性生长和创新，即养护品牌树。第八章讲述如何平衡市场聚变融合产生的机会和高度不确定性带来的风险，通过培育品牌林享受业务多元化带来的红利，通过营建品牌生态获得开放、跨界破圈的能力，即育品牌林和建品牌生态。第八章还论述了如何将产品/业务层面的品牌决策与企业层面的品牌决策融会贯通，将品牌树纳入品牌屋。第九章提供品牌测评系统，帮助企业管理者及时把握品牌建设的成效，时时反思迭代。

各章内容均紧密围绕该章要解答的问题，通过解读一两个案例，还原案例企业管理者当时面临的决策场景、思考及采取的战略行为，深入剖析引发积极变化的战略行为背后的原理及规律，以企业当前面临的三大问题为纽带，将有效的战略行为编织为一套系统的分析框架与工具。我们的目的不仅仅在于引发企业对自己当前困境的深刻反思，更希望告诉企业如何采取正确的战略行为，从而系统地应对挑战。读者可以依照章节的顺序阅读，也可以挑选感兴趣的章节进行有针对性的阅读。

本书能够与读者见面，要感谢一路陪伴我的人。感谢我的博士导师赵平教授，是您在21世纪初高瞻远瞩地望见品牌对中国企业发展的重要作用，建议我在此领域做深入研究。感谢李飞教授，您以多年对中国本

士企业营销实践的观察和对企业高管面临问题的深刻了解，鼓励和帮助我从企业管理人员的视角审视品牌管理问题，重要的是您对品牌树工具提出了改善建议，并且鼓励和鞭策我写作此书。感谢符国群教授、范秀成教授受邀来清华大学给我们几位博士生授课，启发了我对品牌的研究和思考。感谢王海忠教授在清华大学做博士后研究期间与我合作，引导我将西方品牌理论与中国市场情境相结合进行研究。感谢王兴元教授，您的品牌生态和文化理论启发我拓宽思考范围。感谢朱恒源教授，您在我们共同执教的多个教学项目中激发了我的灵感，让我汲取榜样的力量，并支持本书从萌芽到出版。感谢中国三星电子，在聘请我担任品牌管理委员会委员期间，让我近距离观察一家伟大的跨国公司的品牌管理实践。时任中国区社长的朴根熙先生每次都在品牌管理会议上坦诚地与委员们探讨三星品牌面临的决策问题，这使我受益匪浅。感谢本书提及的案例企业，让我能跟随你们思考离市场炮声最近的问题，以及向你们学习实践经验，你们的努力让我看到中国企业管理者建设品牌的决心和能力。感谢我的案例研究伙伴毛川江，你的认真细致帮助我从容应对繁杂的案例一手信息。感谢华章经管的张竞余和宋学文老师，你们坚持做好书的专业精神给予了我信心和动力。感谢清华大学经济管理学院高管教育和EMBA项目的同事，你们的鼓励让我感受到家人般的温暖。感谢我的学生们，你们让我享受到身为教师的幸福与荣耀。没有你们，就没有这本书。

于春玲

2020年9月26日于清华园

第一章　用品牌实现竞争优势跃升

“在我看来，经济危机使三星认识到，我们需要一种体系，以创造三星独有的、兼具适应性与持久性的价值主张，以及区别于竞争对手的产品。”

——金炳国（Eric Kim，1999～2005年任三星电子全球营销执行副总裁及首席营销官）

针对变迁的市场为企业提出的三个重要问题，我们找到的答案是：建立能够占据目标顾客心智的品牌及围绕品牌营造生态。那么，为什么是品牌？品牌是如何做到的？品牌如何帮助企业努力比竞争对手做得更好？品牌又如何让顾客觉得企业比竞争对手做得更好？为什么品牌创造的优势能够随时间推移不断增长，最终帮助企业在红海中突围，实现竞争优势跃升？

本章通过审视品牌在企业升级发展，尤其是战略转型的关键时刻，如何发挥重要作用，对上述问题做出解答。

三星电子：从濒临破产到成为世界最有价值品牌

在2020年Interbrand公司发布的世界最有价值品牌排行榜上，三星电子是第5名，品牌价值为622.89亿美元，比2019年增长了2%[1]。很难想象这家公司在1997年亚洲金融危机时曾濒临破产，然而正是从那时起，三星电子以品牌作为企业变革的有力抓手，实现了逆袭，为后续几十年的发展奠定了坚实基础。

[1] 资料来源：http://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2020。

产品和品牌哪个更重要

成立于20世纪60年代末的三星电子最初从生产黑白电视机起步，后来发展为大型原始设备制造商（OEM, Original Equipment Manufacturer）。少帅李健熙掌舵后提出“新经营”，希望将三星电子塑造成全球商业领袖，要求重新思考公司核心的经营理念，引导公司致力于生产优质产品和创新。

然而，“新经营”刚有起色，亚洲金融危机就爆发了。三星电子遭受重创，当年（1997年）销售额为160亿美元，债务却高达150亿美元，公司到了生死攸关的时刻。为什么强大的制造能力在来势凶猛的金融危机面前不堪一击？沉浸在产品思维中的三星电子高层顿时警醒，仅有优质产品是不够的，缺乏差异化的产品即使质量再好也很容易被顾客抛弃。

痛定思痛，一贯重视技术和制造、习惯于从产品出发做决策的三星电子认识到，专注用比竞争对手低的成本生产质量可靠的产品，并依靠规模经济抢占市场份额的经营法则正在逐渐失效，即使没有遭遇金融危机也是如此。金融危机只是导火索和加速器而不是本质原因，本质原因在于公司过去秉持的生产驱动型经营理念已经遭遇重大挑战。面对日益激烈的竞争和需求不断变化的顾客，公司必须将目光集中到顾客需求及提升三星品牌在顾客心智中的形象上，尤其是要建立三星品牌的独特价值，在企业内部管理上则必须启动相应职能使企业逐渐建立顾客需求驱动的思维和能力。

过去，三星电子只在乎销量，对打造品牌形象毫无意识和兴趣，即使偶尔谈到品牌也是在讨论做什么广告和促销活动。营销预算掌握在各

位产品经理手中，他们为了完成短期销售目标，将营销预算用于各种促销活动，几乎没有一位产品经理会想到要对长期品牌建设投入资金。这很容易理解，销量目标驱动短期行为，每位产品经理都做出了看似正常、合理的选择。但是这样做的结果从企业整体层面看则是灾难性的：三星电子当时虽然拥有17个产品业务部门，产品遍布全球200个国家或地区，但对于全球市场的顾客来说，三星品牌所蕴含的信息是零散的，品牌呈现缺乏连续性，品牌标识都不一致。各业务部门在全世界所使用的广告代理商竟然超过55家，广告宣传中使用了至少20种不同的宣传口号。

三星电子高层第一次从品牌的视角反思李健熙“新经营”改革的实效。事实上，已经进行了几年的“新经营”的确提升了三星电子的技术研发和制造能力，但这些能力在猝不及防的金融危机面前不堪一击。即使没有爆发金融危机，如果从产品的市场售价角度评估企业的投入产出效率，三星电子的投入和能力也远远被市场低估，空有一身本事却卖不出与之配称的价格。三星电子为什么不能像当时如日中天的索尼那样，凭借品牌在市场上获得更高的利润呢？

品牌这个崭新且陌生的词开始进入三星电子高层的思考范围：如何用品牌引领公司补上营销短板，进而实现公司的成功转型？时任三星电子副董事长的尹钟龙要求公司在所有领域调整工作重心，目标从“廉价的通用产品制造商”转变为“具有高附加值的品牌商”。这次创新转型的方向是增加产品的附加价值，让三星品牌，而不仅仅是三星的产品在市场上发声。

尹钟龙通过全球市场招聘，聘请金炳国担任三星电子全球营销执行副总裁及首席营销官。金炳国的使命非常清晰明确：在全球市场建立三星电子的品牌形象。出生于韩国的金炳国在美国科技和消费电子行业拥

有成功的职业经历。他来到三星电子后迅速组建了全球营销组织，并提出明确目标：5年后跻身世界最有价值品牌排行榜前10名。

让顾客带领你前行

作为生产驱动的公司，三星电子非常重视研发和生产，高层的这种经营理念使企业中形成忽视营销和顾客需求的公司文化。而建设品牌必须重视顾客，关注品牌在顾客心智中的形象。这是经营理念的重大变化，如何在全公司范围内实行顾客需求驱动的变革，成为以品牌撬动新经营转型的重要起点。金炳国在专业市场研究公司的协助下进行了深入广泛的顾客研究，从全球各区域市场顾客与三星电子的品牌关系，及与竞争对手品牌关系的视角分析三星品牌的表现和改进方向。

顾客研究的发现引导三星电子管理层重视顾客需求，将对顾客需求的理解融入新产品开发过程，改变了过去仅模仿同类竞争产品或跟着工程师感觉走的研发思路，颠覆了单纯关注技术和生产制造的经营理念。同时，顾客需求驱动的变革在深入洞察顾客需求的过程中，不仅仅关注顾客当下的需求，更关注需求的未来变化。由此，三星电子决定依照未来消费趋势开发产品和塑造品牌形象，而非仅仅迎合顾客当下的流行风尚。

可想而知，这场变革最初并不容易。如果说，新经营变革的早期阶段是对研发和生产体系的提升和夯实，符合原有经营理念，那么此时想要实现建设品牌的战略目标，则需打破三星电子从管理层到普通员工过去对技术和生产的思维路径依赖，重构崭新的重视顾客需求的经营理念。

金炳国巧妙地通过打造一系列爆款产品，证明了用顾客需求驱动研发的正确性。在洞察顾客需求的过程中，三星电子发现了一些愿意为某个功能性或美观性的创新设计支付更高价格的顾客，金炳国要求研发部

门针对这些细分市场的独特需求开发创新产品。例如，三星电子在2001年为注重时尚的女性开发了世界上第一款双屏翻盖手机，这款手机大受欢迎，9个月实现7.5亿美元的销售额，成为当年爆品。

此后，三星电子研发部门陆续推出众多顺应顾客需求趋势的创新产品，并获得市场认可，三星电子尝到了以品牌推动企业战略转型的甜头。2002年，三星电子获得五个卓越工业设计方面的奖项，销售额达到446亿美元，实现净利润59亿美元，股票价格从1997年到2002年短短几年间上涨了10倍，一跃成长为亚洲最大的电子企业。

建立了顾客需求驱动的研发流程后，金炳国开始思考三星电子的品牌传播。他将原来散布在各产品业务部门的广告业务整合给同一家广告代理商（FCB），以便向全球市场传达统一的品牌信息。公司确立了三星品牌标识和展示方式的指导原则，将其应用于包括信函页眉、产品包装、宣传海报在内的所有需要使用三星品牌标识的场合。公司的营销预算分为两部分：全球营销部掌握40%，用于在全球范围宣传三星的品牌形象；分布在全球的17个业务部门掌握60%，用于支持面向顾客的促销活动。同时，全球营销部根据顾客研究的结果，就如何在相应国家和产品领域分配营销预算，向区域总部及各业务部门提供建议。

很快，以品牌撬动“新经营”转型，建立顾客需求驱动的经营理念收获了成效。在充分洞察顾客需求的基础上，公司进入液晶电视机和手机等新兴产品领域，并在所有产品领域中，成为全球市场份额前三强。另外，不同于其他只生产消费电子产品的企业，三星电子还生产针对企业顾客的闪存芯片，而且市场表现不俗，已跻身第一阵营，仅次于市场份额第一的英特尔。

从广为人知到真正青睐

此时，在全球消费电子产品市场，三星品牌已广为人知。通过对品牌战略内涵的进一步理解和实践，三星电子高层发现了新问题，面对日渐激烈的竞争，仅做到广为人知还远远不够，必须成为顾客发自内心喜欢和青睐的品牌。而三星电子离此目标还有距离，顾客研究的结果显示，三星品牌的档次不够高，品牌形象缺乏激情和人性化。因此，要让顾客认可三星是他们喜欢的高端品牌，必须对三星品牌进行重新定位，并将公司的所有力量聚焦于此。三星电子审视了购买电子产品的顾客的状况，决定将追求美好生活的年轻人作为目标市场，并将这一群体命名为HLS（High Life Seeker），针对HLS的需求将三星的品牌内涵诠释为“哇、简单、包容”。

“哇”表明产品必须让年轻的顾客感到惊艳，要有突破性的创新。“简单”和“包容”指产品具有易用性和可接近性，这两点与普遍性、可获得性和价格合理性一起，构成三星电子为HLS提供的产品特性。设计师在制订新的产品设计方案时，特别强调产品功能和视觉的简约性。三星电子持续在数字技术领域投资，努力吸引和留住顶尖科技人才，并为每个业务部门制定了推出能够产生轰动效应的产品的数量目标。每年，最具希望的四五款新产品被选为明星产品，获得持续增加的营销支持。在这些政策的引导下，研发出明星产品成为三星电子的工程师和设计师追求的最高职业荣誉。强大的研发能力和扁平化组织架构，使得决策机制快速高效，三星电子得以将产品从概念到上市的时间周期从14个月缩短到5个月，仅为当时日本竞争对手的1/2。

为提升品牌形象，三星电子推出主题为“三星数字世界欢迎您”（Digital All）的系列品牌宣传活动，包括展示数字融合和简单实用

设计的三星产品让顾客享受美好生活的广告、品牌植入电影《黑客帝国2：重装上阵》，成为奥运会顶级赞助商等。全球的顾客积极回应了这场品牌宣传活动，三星品牌形象和产品销量迅速提升。从此，三星电子加速步入世界一流品牌梯队。

从濒临破产到成功转型，品牌引领三星电子实现了竞争优势的跃升，不仅仅使三星成为广为人知的品牌，更重要的是实现了公司高层在金融危机后发下的誓言，让三星成为目标顾客青睐的全球品牌。后续发展中，面对消费电子行业日新月异的技术发展和异常激烈的竞争，三星电子以夯实品牌为目标，准确把握住每次产业升级和顾客代际转换带来的机会。图1-1展示了2000～2019年三星和索尼品牌价值的变化情况。

机遇总是垂青有思考和有准备的人。亚洲金融危机摧毁了众多企业，却成为三星电子成功跻身世界一流品牌行列的契机。显然，在亚洲金融危机引发生死存亡的关键时刻，三星电子做出了正确的判断和选择：以建立品牌作为最高目标，将企业的关注重点从产品调整为品牌，根据顾客需求驱动的经营理念有章法地进行品牌建设和管理。

然而，生活永远是解决了一个问题还会面临下一个新问题的过程。只要企业想生存和发展，判断和选择就如影随形。进入2020年，三星电子虽然拥有强大的品牌，但已经航行在深海区，面临的内外复杂性无以复加，如何保持三星品牌的竞争优势，并利用现有优势寻找和创造新的优势，是三星电子成功跨越下一个产业周期的重要命题。

因此，企业在发展中遭遇波折，尤其是面临战略转型时，需要反思的不仅仅是自己的努力程度够不够，更重要的是审视努力的方向是否正确。市场新常态下的竞争中，顾客成为终极裁判。时刻努力比竞争对手做得更好的企业，首先需要明白的是：“好”由顾客决定。这就需要企业

由习惯内观（看自身）转变为学会外观（看顾客），洞察外部环境中的变化，尤其是顾客需求的变化及可能引发顾客需求变化的其他变化，才能提升做出正确判断的概率。品牌帮助企业实现从产品导向转为顾客导向。企业一旦开始重视品牌，就会在乎顾客，学习用顾客的眼光审视自己的战略策略，理解只有顾客觉得好才是真正的好。学会外观以后再内观，可以帮助企业看清自身资源及能力的长板与短板，从而做出适合顾客需求且自身资源具有发展持续性的合理选择。如此循环往复的判断和选择产生的决策将为企业的未来发展奠定坚实基础。

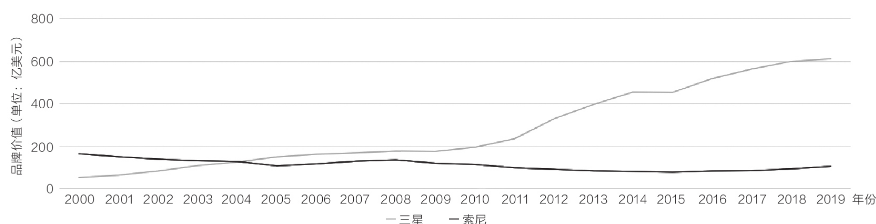


图1-1　三星与索尼品牌价值对比（2000～2019年）

资料来源：https://www.interbrand.com/best-brands/。

回到本章开篇要解答的问题，品牌如何为企业建立和保持持久竞争优势？我们需要从三个层面来思考：

第一，在竞争红海中，品牌如何帮助企业建立新的竞争优势？

第二，企业怎样建立竞争对手不易及不能模仿的竞争优势？

第三，为什么企业要努力保持竞争优势的持久性？

竞争优势跃升：品牌是抓手

品牌是帮助企业实现竞争优势跃升的有力抓手，因为品牌有效指引企业真正关注顾客需求，而不是产品或技术本身。

为什么品牌思维能在红海中指引企业比竞争对手做得更好？今天，“好”的标准是由顾客而不是由企业自身或竞争对手决定的，希望建立竞争优势的企业必须将经营的焦点从产品转向顾客。品牌是实现这一转变的有力抓手。

顾客导向，别人家的孩子？

当越来越多行业逐渐陷入供过于求的境况时，企业逃离同质化竞争红海的唯一法宝就是转型为顾客需求驱动的组织。德鲁克在其经典著作《管理的实践》中指出，“关于企业的目的，只有一个正确而有效的定义：创造顾客。是顾客决定了企业是什么，企业应该生产什么样的产品。企业认为自己的产品是什么并不重要，对于企业的前途和成功尤其不重要。因此，任何企业都有两个基本功能，而且也只有这两个基本功能：营销和创新。”在德鲁克看来，利润只是检验企业效能的指标。创造顾客这件事做好了，自然会有利润。反之，一味追求利润，可能只会与其渐行渐远。

今天，市场新常态正在印证德鲁克思想的力量，将顾客至上植入价值观的企业不断披荆斩棘，而单纯追求利润的企业的道路却越走越艰难。

优秀企业的底层逻辑都是相似的。华为的核心价值观有七条，其中第一条的第一点就是“以客户为中心”。不难理解，“以客户为中心”是支持这家伟大的公司从无到有，从中国500强发展为世界500强的基石。

2004年，阿里巴巴成立五周年时形成“六脉神剑”价值观，第一条是“客户第一”。2019年公司成立20周年之际，阿里巴巴正式公布“新六脉神剑”，第一条是“客户第一，员工第二，股东第三”，这是阿里巴巴对公司、客户、员工和股东关系新的明确思考。因为仅提“客户第一”很容易落空为口号，将其放到与其他利益相关者对比的角度看，才更能明白顾客价值的优先级和重要性。

大道至简，贵于践行。顾客至上道理简单，但知易行难。我们看

到，华为、阿里巴巴这些优秀的企业依靠顾客导向的价值观，创造了众多企业难以企及的竞争优势，更重要的是跨越了数个产业发展周期，实现了竞争优势的跃升。但我们也遗憾地看到，更多缺失顾客导向的企业走向衰败甚至消亡。这些企业中，顾客至上只是一句司空见惯的说辞，从最高管理层到基层员工，几乎没有人静心领会其深刻含义，更不要说在行动中不假思索地做了。贴在墙上的时髦口号不会成为价值观，这些在企业中未能被领悟且司空见惯的说辞还会成为前进的阻碍。企业喊习惯了口号很容易误以为自己就是这样做的，从而失去了思考和不断精进的动力。出现的局面是，一边喊着顾客至上，另一边却对顾客的需求置若罔闻。这种巨大的错位使得企业只会埋头做自己能做的事，而不是应该做的事。

企业最习惯也最容易从自身视角出发，关注技术和产品，殊不知企业关注的技术方向或产品属性可能早已偏离了顾客的选择范围。克里斯坦森在《创新者的窘境》中深刻地指出，众多市场的领先企业由于过分沉迷于技术，导致技术发展远远超越或偏离了顾客需求，出现“性能过度供给”，最终被尊重顾客需求的挑战者颠覆。

以技术见长的企业最容易犯这类错误。回首20年前，摩托罗拉是多少人心目中最伟大的公司，帮助人类实现了第一次月地之间的通信，发明了人类重要的通信工具——手机。作为一家技术公司，摩托罗拉的科技实力在模拟信号时代可谓无人能敌。但正是这样的科技巨头却没能成功跨越产业发展周期，在第二代数字移动通信技术到来时衰落，最终在智能手机时代彻底丧失昔日辉煌。耗资数十亿美元、耗时十年的铱星计划是摩托罗拉走向衰败的重要原因之一。也许单从技术角度评估，基于卫星通信技术的铱星手机可能堪称科技精品，但从市场需求角度看，却是满足不了顾客需求的错误产品，因为无论性能还是价格，它都无法与

通过基站进行信号传输的普通数字技术手机相比。

还有一些企业习惯时刻盯着竞争对手制定决策，尤其是进入门槛低或集中度不高的行业更容易出现这种情况。竞争激烈，企业之间的差距小，会更加激发企业的竞争意识。企业时刻想着超越竞争对手，殊不知在你追我赶、相互裹挟的竞争洪流中逐渐迷失了方向，不紧跟着竞争对手会被顾客淘汰；紧跟着竞争对手，虽然暂时可以进入顾客的选择范围，但难以维持顾客的忠诚度，投入产出效率不断降低，事倍功半。

莱维特在他著名的“营销短视症”一文中深刻指出阻碍企业实施顾客导向经营理念的四个障碍：享受人口红利忙于应对满足不断增长的需求量，而无暇顾及顾客需求的真实具体内涵；迷恋自己的产品或技术独一无二无可替代的假象，不愿承认顾客需要的不是某个具体产品而是需求被满足；相信技术具有强大的力量可以无限度创造需求；迷信大规模生产带来成本降低而盲目追求生产规模。

莱维特[1]的思想对今天众多身陷红海困境的企业来说，可谓恰逢其时。改革开放40多年进程中，大量的产业从无到有，从有到多，许多产业借助巨大的人口红利得以发展壮大，在解决“人民日益增长的物质文化需要与落后的社会生产之间的矛盾”中起到至关重要的作用。但也应该看到，众多企业在追求速度、规模的发展过程中形成了跑马圈地的惯性思维，眼睛习惯盯着竞争对手，或者企业容易掌控的自身资源，而不是已经发生重大变化的顾客需求。

然而，正是顾客需求的变化引发企业竞争优势的跃升——从依赖企业资源快速跑马圈地，转换为发现和创造顾客需求。

当前，中国社会主要矛盾已经转化为“人民日益增长的对美好生活的向往和不平衡不充分的发展之间的矛盾”。显然，顾客需求已由“从无到

有”发展到“从有到好”。“从无到有”阶段的评价标准是“有”。企业满足的是顾客的现实需求，对企业的评价标准是能否快速造出产品，产品是否充足。这是很多从短缺时代发展起来的企业在过去的成功逻辑。但当前顾客需求已经到了“从有到好”阶段，对企业的评价标准已变为“好”。“好”是千差万别的，每个顾客对“好”的理解不同，一个人在不同时期对“好”的理解也不同。市场从千人一面，发展到一人一面，乃至一人千面，顾客潜在需求模糊而复杂。

[1] 莱维特作品《营销想象力》已由机械工业出版社出版。

难题怎么破解

因此，今天的企业需要更加努力比竞争对手做得更好，而“好”的首要标准是满足顾客需求，尤其是潜在需求。如果说顾客的现实需求是痛点，潜在需求就是痒点。痛点清晰明确，待解决的迫切性强；痒点则隐性模糊，甚至顾客自己还没有意识到。当顾客的痛点被一一解决，剩下顾客自己也说不清楚的痒点时，企业必须以更加系统化和更加敏锐的眼光看待和研究顾客。首先要善于发现顾客的潜在需求；其次要正确理解顾客的潜在需求并清晰诠释出来，转化为具体的产品及服务；最后要解释给顾客，让他们明白“我需要的好产品是这样的”。相比过去满足顾客现实需求时需要做的事情，当下企业要做的事情范围和深度都已延展太多。

当顾客需求从现实需求演变为潜在需求时，企业的任务也随之从满足顾客转变为创造顾客。这个转变是艰难的，却是必需的。众多企业太注重速度和数量，这种思维在过去的成功中已形成并固化，尽管在今天供过于求的市场竞争中不断碰壁，企业还是很难较快将多年形成的生产驱动的经营理念转变为顾客需求驱动的经营理念。这正是企业在今天面临的第一道难题，“努力比竞争对手做得更好”，之所以难的原因所在。评价标准已经改变，努力的方向比努力本身更重要，但众多企业却穿着旧鞋子走在新道路上。

早期的三星电子就是这样，在成为优秀的原始设备制造商的过程中，习惯于关注生产和技术。即使在开始实行“新经营”变革后，也只是不断提升研发水平和生产体系的运行效率，根本的经营理念还是生产驱动的。但是，亚洲金融危机使它看似坚实的研发和生产体系遭遇重创，同时击碎了生产驱动的经营理念。可以说，建设品牌的战略目标重构了

三星电子的经营理念，打破了从管理层到普通员工对技术和生产的思维路径依赖。

三星电子将建设品牌作为企业战略转型的目标后，本质的变化是从“关注技术和产品”转变为“关注顾客如何看待三星”。品牌激发三星电子实行市场需求驱动的变革，帮助管理者重新审视品牌对企业的重要作用，将营销视为企业的基本职能，而不是单纯为扩大销售而进行的广告或促销活动。营销的结果是强有力的品牌，起点则是对顾客需求的深刻探究。通过对顾客需求的洞察引导产品的研发方向和后续的广告宣传策略。

因此，品牌将企业管理者的关注焦点从产品思维引导下的销量转换到品牌思维引导下的顾客，成为企业转型为顾客需求驱动的组织，实现竞争优势跃升的有力抓手。顾客需求驱动的经营理念是品牌战略的灵魂。关注品牌，自然要思考顾客如何看待品牌，对品牌有什么样的联想。品牌思维将企业的关注力聚焦于顾客，学会在深刻洞察顾客中获得把控市场的力量。营销的目标不仅是销量，更重要的是顾客的品牌感知。竞争优势就是顾客觉得企业的产品比竞争对手的“好”，而“好”则是顾客对品牌的整体主观感知。当企业以品牌为目标，势必更加关心顾客的质量而不是数量，在顾客心智中建立对自身品牌有利的整体主观感知的过程中，以满足顾客需求为指挥棒，聚焦公司的关键资源并培养核心能力。同时，当品牌在顾客心智中建立起差异化、显著、有意义的品牌感知后，自然会成为顾客的选择之一，企业便建立起真正的竞争优势。为什么说是真正的竞争优势呢？因为这是顾客选择的结果。

成为唯一选择：占据顾客的心智

竞争优势范围很广，但核心竞争优势，一定是竞争对手学不去，危机事件毁不了，随时间流逝溜不掉反而与日俱增的优势。品牌使企业拥有面对激烈竞争的定力，指引企业建设和积累核心竞争优势。

冲出群氓陷阱

激烈的红海竞争中，如果企业没有清晰的目标，难免随波逐流迷失方向。企业为了超越竞争对手会密切关注竞争对手的一举一动，而顾客也常常以竞争对手的表现为标准评价企业，顾客的看法进一步强化企业对竞争对手的关注。由此造成的局面是，企业今天迎合社会热点做个广告，明天应对竞争对手搞个促销活动……表面上看似忙忙碌碌，但残酷的现实却是，在疲于应对竞争的过程中逐渐失去竞争优势。也就是，紧紧盯着竞争对手的结果在很多时候不是超越而是同质化。

企业追求差异化的过程却导致了同质化的结局，这似乎有点耸人听闻。将目光投向现实中的企业实践，就会发现这种情况比比皆是。看看我们周围的中餐厅，川菜馆设法增加清淡菜品迎合口味轻的顾客，粤菜馆则设法开发改良菜品以吸引口味重的顾客。最后结果怎样呢？很可能是两家餐厅渐渐变成了非正宗川菜也非正宗粤菜的两不像中餐厅。一家航空公司推出常旅客计划稍微领先后，其他航空公司一定会迎头赶上。一家银行采用客户经理制后不久，其他银行马上会推出同样的做法……

企业为了超越竞争对手不断改进自己的产品和服务，同时，企业的一举一动被竞争对手尽收眼底，从而被反向模仿超越。每个企业都在你追我赶的竞争中不甘落后。但是，即便企业非常努力，我们最终看到的结果往往是：企业在同质化的深渊中越陷越深；而且，行业中各企业的努力程度越高，整个行业达到同质化的时间越短，程度越深。哈佛大学教授扬米·穆恩将这种现象称为“群氓的天性”，其心理基础是自发性胁从。企业都有改变弱点的冲动，越努力参与竞争，与其他企业的差异就越小。无论企业认为自己付出了多少努力或认为自己的产品和服务已经多么领先，但在顾客看来，进入他们选择范围的不同产品和服务之间的

差距越来越小。

而且，比同质化本身更糟糕的是，一旦陷入同质化深渊，企业很容易想到，且在短时间内能迅速生效的差异化工具便是价格。于是，价格战不可避免地爆发了。当企业只能期望依靠不断下调的价格武器与竞争对手形成差异，距离被市场淘汰就不远了。这是多数企业没有想到更不愿看到的状况。

那么，激烈的市场竞争中，企业应该忽视竞争吗？当然不是。因为竞争者的策略会影响顾客的预期和感知！所以，企业要有明确的标准帮助自己判断，应该全力应对哪些竞争对手的哪些策略，而对哪些竞争对手的哪些策略不予理睬。这是企业面对繁杂喧嚣的竞争环境所必不可少的。

既然企业的目的是创造顾客，满足顾客需求的程度是最有效的评判标准。能够让品牌在目标顾客心智中塑造整体主观感知的“好”，是企业的终极目标。因此，在纷乱的市场竞争中，企业只需高度关注那些对自己的目标顾客整体主观感知有威胁的竞争对手及竞争策略，从而在应对激烈竞争时保持定力。同时，当关注点放在目标顾客的需求后，企业的眼光还可以放开到行业以外，用拿来主义去汲取更多营养。可以跨越行业和企业的边界，专注审视策略行动本身，思考其对提升自己的目标顾客的满意度和忠诚度的作用，本公司的资源和能力是否支持该项策略。也就是说，专注于目标顾客需求，专注于自身优势，不断增强优势，借此拉开与竞争对手的差距。同时，在对标竞争对手强项时，多一分冷静，先思考目标顾客是否在意这一项，企业自身的资源和能力是否可以在这一项上持久蓄势，再决定是否跟进。

竞争产生了太多噪声，风不止树却必须静。企业在充满噪声的竞争

中需要培养钝感力，否则很容易在随波逐流中渐渐丧失竞争优势。专注于品牌，就是聚焦于在目标顾客心智建立主观整体感知的“好”，使企业面对激烈竞争的时候心生定力，能够依照目标顾客需求，从长计议规划企业的资源和能力，制定战略和策略。

当三星电子明确目标市场是更年轻的科技产品探索者，而不是索尼所吸引的成熟传统顾客后，很容易淡定地看待索尼的营销策略。他们紧紧围绕自己的品牌内涵“哇、简单、包容”，努力在年轻顾客群的心智中建立“酷”的品牌形象。索尼的策略如果对提升自己在年轻顾客群的品牌感知有启发就学习，有威胁就积极回应，否则完全可以“你走你的阳关道，我走我的独木桥”。殊不知，把独木桥走踏实，独木桥完全可以转变为新的阳关道，而且企业很可能成为这条阳关道的开创者和引领者。坚持在年轻顾客群心智中建立清晰的品牌形象，不仅仅为三星电子指明产品研发和沟通策略创新的方向，更帮助三星电子树立了面对强大竞争对手的定力。不难想象，如果当年盲目模仿索尼，一定不会有今天的三星电子。

只为可能爱你的人

竞争红海中，拥有一些优势、成为某些顾客的选择之一，只算完成了第一步。企业努力的最终结果应该是成为目标顾客的“唯一选择”。只有这样，企业才能逐渐拥有竞争对手不易模仿甚至无法模仿的核心竞争优势。因为成为“唯一选择”意味着企业拥有了“粉丝”。在粉丝眼中，自己喜爱品牌的所有优点都无人能及，即使存在缺点，在粉丝看来也是微不足道或被选择性忽略掉；相反，粉丝对竞争品牌的缺点会尽力渲染甚至夸大其词，对竞争品牌的优点则不屑一顾。

竞争的评价标准是顾客对企业客观表现的主观感知。评价标准的主观性为企业决策带来了难度，也带来了巨大的机会。当整体市场从大众市场逐渐过渡到分众市场，再到小众市场，直至每一个不同的个体过程中，需求的裂变为企业创造竞争差异、将目标顾客培养成粉丝创造了机会。

显然，粉丝的“偏见”是对企业有利的主观感知，为企业在竞争激烈的红海中赢得专注发展竞争优势属性的机会。在经年累月的竞争中，企业要确保自己的资源和能力聚焦于此，将其发展为企业独特的竞争优势。只有独特的竞争优势才能更持久，最终成为企业的核心竞争优势。

用品牌语言说，核心竞争优势就是不断强化的目标顾客的主观整体感知，以及不断增加粉丝的数量。两者结合在一起就是品牌的力量，即在数量不断增加的粉丝心智中建立独特、有吸引力的主观整体感知。这样的品牌会在未来竞争中持续为企业增加抵御同质化竞争的保护力。

三星电子在成为广为人知的品牌后立刻意识到，仅仅有知名度、与顾客混个脸熟是不够的，必须成为顾客发自内心喜爱的品牌，因为“选择

之一”和“唯一选择”之间存在天壤之别。哪些顾客是目标顾客？他们的需求如何？向他们提供什么价值？当三星电子决定成为追求美好生活的年轻一代顾客喜爱的品牌后，三星电子便拥有了持续建立竞争优势的基础。在后续几十年的发展中，不断夯实目标顾客心智的品牌核心竞争优势，以及随着对全球市场的深度拓展和挖掘目标顾客潜在需求开发新产品，最终奠定三星电子在全球最有价值品牌阵营中的地位。

只有与目标顾客需求产生密切的相关性，才能产生高度共鸣。一旦有了共鸣，便可能获得持续的关注。建立品牌为三星电子注入了定力，三星电子后续的实践为我们展示了“走好自己的路，让竞争对手的存在只是为了证明你有多么优秀”是可能的。

做时间的朋友：持久力

在纷繁复杂的环境中，企业需要方向标，指引企业长时间聚焦关键资源及核心能力，协调短期销量目标和长期增长目标，并在职能部门各自目标之间求同存异。

存异求同

时间是企业建设品牌过程最大的挑战之一，同时也是助力器。对有的企业来说，时间是敌人，竞争优势会逐渐消失。但对有的企业来说，时间则是朋友，竞争优势逐渐累积。我们之所以用“品牌树”概括我们对品牌的理解，用意之一就是引导企业用植树的思维来培育品牌。

品牌是日积月累市场历练的结果。现实的商业环境无比纷杂充满噪声，无时无刻不产出大量信息。企业很容易拥有海量数据信息，但因为这些信息往往是离散的，企业即使拥有信息，也缺乏支持决策所需要的对数据信息的深刻洞察。于是出现了这样的状况，很多企业知道品牌的作用，也很羡慕拥有品牌资产的企业，但轮到自己，却往往被短期目标，尤其是当前的销量和收入所困，忽略当前策略对品牌的长久影响。

显然，拥有明确品牌目标的企业和没有目标的企业也许在短期的竞争中看不出差别，但时间必然会检验出两者的高下。三星电子是幸运的，抓住了消费电子产业升级带来的机会，但它从廉价的产品制造商到稳居世界最有价值品牌行列也用了几十年的时间。因此，能否长久将资源和能力始终如一聚焦于关键目标，决定了企业是否能够持久创造竞争优势。

同时，企业是庞杂的系统，各部门各业务有自身的阶段小目标。例如营销部门想着提升顾客满意度，销售部门想着冲销量，财务部门则时刻计算投资收益率……于是，展现在顾客面前的企业行为很容易呈现四分五裂的局面。

品牌为企业提供了清晰的目标和行动地图，将企业的短期目标和长期目标结合起来，指出决策的优先级别。更重要的是，品牌将企业各部

门的关注点调整到一致的方向，打破职能思维形成的工作思路定势，求同存异，有效提升企业决策的效率和效果。这样，保证企业正确地做事，达到事半功倍的效果。

三星电子在深刻洞察目标顾客需求的基础上，提炼了“哇、简单、包容”的品牌核心价值，并通过详细解读让每个员工都深刻理解其内涵。设计师和工程师在产品设计和开发过程中会刻意将技术最新发展与品牌核心价值紧密结合。营销人员在宣传产品优点时会思考每项广告促销活动是符合品牌核心价值这个长远目标，还是仅仅满足当下某个产品的销售量目标，从而有意识地将促销这类短期行为与建立品牌这个长远目标结合在一起。销售人员从品牌出发，开始倾听和理解顾客的需求和问题，而不是强卖产品。

以建设品牌为目标后，三星电子的各部门不再呈现十指分立的局面，而是渐渐握成拳头有力砸向市场。高层意识到营销和销售部门必须更加积极地相互配合，财务部门开始承认市场研究和营销宣传的价值，从而更愿意为顾客研究等营销活动分配预算。同时，品牌可以帮助企业高层和基层员工建立共识，打破不同职能之间的藩篱，全体员工将建立品牌作为最高指导原则融入每天的工作。可以说，当注入品牌思维那一刻起，三星电子这部庞大的战车便有了清晰且正确的行驶方向。

企业将建立品牌作为终极目标，品牌思维才会在战略层面上指导企业将所有的资源、能力聚焦于顾客的品牌感知，发展出核心竞争优势。品牌跨越时间维度连接企业的现在和未来，跨越企业的层级维度连接高层管理者和基层员工，跨越职能维度连接企业从研发生产到营销销售再到财务等各部门。

守正笃实

在复杂、不确定的环境中，如同人一样，企业需要拥有应对纷繁复杂环境的定力、面对变化的适应力及遭遇危机后的康复力。

在经年累月的发展过程中，没有哪个企业可以保证自己永远零失误。出现问题后，只要处理得当，拥有品牌的企业更容易获得目标顾客的理解，化解危机并将事件对品牌的不利影响降到最低。即使没有自身瑕疵带来的危机，外部环境中的风险也无时不在。既然风险不可避免，面对不确定商业环境中随时可能出现的黑天鹅和灰犀牛，拥有品牌思维的企业拥有强大根系，深深扎根于目标顾客需求的土壤中所产生的定力，使他们懂得如何防范风险，及利用风险。

亚洲金融危机突然降临时，当时拥有品牌的索尼与没有品牌的三星电子，遭遇了不同的命运，前者只像得了小感冒，后者则到了生死边缘。所幸的是三星电子转危为机，以品牌为抓手实现逆袭。然而世事难料，23年后的2020年，索尼在Interbrand公司全球最有价值品牌排行榜已退居到51位。即使三星电子高居榜单第5位，也并非高枕无忧。三星电子2019年年报显示，营业利润为27.8万亿韩元，约合人民币1631.6亿元，同比减少近53%。原因是全球存储芯片价格滑坡，而此项业务为三星电子贡献了2/3以上的利润。面临同样影响的不止三星电子，芯片行业其他企业的业绩也遭遇了同等或更大幅度的下滑。未来，5G的大规模应用可能为三星电子带来喘息的机会，但中国厂商的崛起为这个机会的实现带来了压力。同时，原本胶着的竞争毫无防备地笼罩在一场突如其来的新冠疫情阴霾下，这是所有人都始料不及的。

因此，任何一个行业无法保证长盛不衰，任何一家企业不可能基业

长青，所有品牌始终面临如何维护品牌资产持续增长的挑战。展望未来，三星电子坚持产业链垂直一体化的发展战略是正确的，但需要在半导体、移动通信、消费电子等各项业务之间寻求平衡发展，减少过分将利润贡献押宝在半导体业务带来的经营和财务风险。如何利用硬件优势，布局软件生态，实现软硬一体的商业模式升级，从而提升财务表现和市场想象空间？这是摆在三星电子面前的新课题。从品牌的视角看，如何让目标顾客因某个产品而爱上品牌，最终因热爱品牌而选择该品牌旗下的其他产品？让品牌源于产品，最终脱离具体的某项产品，是更高段位的课题。

我们相信，在今天的市场中，竞争优势是绝大多数企业管理者思考的核心问题。但竞争优势的来源是什么，哪些是竞争对手不容易学去的优势，如何建立这样的优势，如何让竞争优势随着时间推移能够保持且不断增长，却是很多企业管理者忽略的问题。因此，在每天的管理决策中变得越来越忙碌，越来越焦虑，效率不高，效果不明。

在这个时点重论品牌，并非旧话重提，而是恰逢其时。过去供不应求的时代，顾客需要的是产品而不是品牌，或者说需求水平并未真正达到品牌层面，企业采用跑马圈地的发展模式，关注产品和自身资源是有效的。此时过度强调品牌带来的结果反而是，很多企业对品牌产生似是而非的解读，因为企业对品牌的需要不迫切所以没有耐心去理解并践行。

今天的市场已处于供过于求状态，品牌比产品本身更重要。供给侧改革要解决的是人民日益增长的对美好生活的向往和不平衡不充分的发展之间的矛盾，顾客需求比企业资源和能力更重要。过度激烈竞争引发同质化消耗，竞争优势的持久性比显著性更重要。品牌成为引导企业关注新关键点的重要抓手。

因此，进入市场新常态才真正迎来品牌发挥效力的尖峰时刻，品牌是企业实现红海突围必备的重要武器。所有渴望成功跨越市场新常态的挑战，重塑持久竞争优势的企业，都应该重上品牌这一课。

愿品牌成为引导在竞争红海中陷入迷航的企业的灯塔。如果您所在的企业或某项业务、产品正面临转型升级，如果您正在思考以下问题：如何努力比竞争对手做得更好？如何让顾客觉得企业比竞争对手做得好？如何保持竞争优势？请想想如何以品牌为发力点，引导企业关注那些在未来不容易被竞争对手模仿、且更具持久力的竞争优势？

第二章　让品牌思维落地

“我的梦想是将中国制造打造成高端产品的代名词，让全世界最好的工程和客户首选中国品牌，持续打造具有自主知识产权、超越外资品牌的中国大品牌。”

——王兵（北新建材董事长）

理解品牌对企业实现竞争优势跃升的作用不难，实践中最大的困难是如何将抽象的品牌思维转化为具体的企业管理行为，将虚做实。让管理者困惑的有以下几点：品牌如何为企业创造价值？如何将品牌思维融入企业的战略和策略，内化于日常管理决策和行为？另外，企业既有公司品牌，也有产品/业务品牌，管理者需要在企业层面、产品/业务层面分别做出哪些品牌决策？

本章介绍我们根据案例企业实践提炼总结的两个管理工具，指导企业实现品牌思维扎实落地。其中“品牌屋”帮助管理者在企业层面制定品牌战略决策，“品牌树”提供了产品/业务层面的品牌管理路线图。

北新建材：制高点品牌战略

谈起品牌，人们通常想到各种媒体广告中常常出现的消费品，不知不觉形成了一种误解，似乎品牌是消费品企业的专属，似乎品牌就是打广告请代言人。这些误解阻碍企业正确认识品牌，无法借助品牌打造竞争优势。

实际上，对于产业市场的企业，由于顾客需求定制化程度高、购买决策常常涉及多方博弈、产品技术复杂度高，更需要品牌来降低风险、简化决策。北新建材股份有限公司[1]正是这样一家表面上看与品牌话题关联不紧的工业品企业，因为牢牢把握品牌成就今天的辉煌。

[1] 企业官网http://www.bnbm.com.cn/，以下简称“北新建材”。

专注主业还是多元化

北新建材隶属央企中国建材集团，1997年在深交所上市。2004年，北新建材启动制高点战略，以“技术创新、品牌建设、管理革新、资本运营”为战略引擎，开创出一条中国传统制造业自我革新转型升级之路（见图2-1）。在充分竞争、完全开放的建材制造业，北新建材获得58%的市场份额，成为中国最大的新型建材产业集团、全球最大的石膏板产业集团，荣获中国工业领域最高奖——中国工业大奖。

当时，随着实力雄厚的外资品牌大举进入中国市场和机制灵活的民营企业陆续兴起，北新建材遭遇发展瓶颈，石膏板销量从中国第一降为第三，远低于同期市场前两名的山东泰和、德国可耐福。雪上加霜的是，土地、人力、运输成本持续攀升。北新建材面临艰难抉择：是继续深耕石膏板还是通过多元化进入其他领域迅速做大规模？

冷静思考后，北新建材认为，中国城镇化进程使建筑业进入黄金发展期，随着经济增长模式由粗放型向集约型转变，石膏板因其节能环保性能将掀起新型建材的热潮。由此，公司坚定并明确了深耕石膏板战略，决定立足多年积累的技术优势，突出石膏板主业，打造国际高端品牌。

然而，专注发展石膏板说起来容易，做起来却并不简单。前有劲敌后有追兵，应该从哪里入手呢？此时，32岁的王兵临危受命出任总经理，这位大学一毕业就加入北新建材啃过无数硬骨头的年轻人被笑称知难而上的“工兵”。王兵认为，“中国很少提制高点，其实中国的工业（企业）要做大、做强、做优，恰恰必须得走高端。什么是制高点呢？质量技术性能的背后是技术创新，最后体现在品牌建设方面。于是，我们将

技术创新和品牌建设作为制高点战略的两翼。”

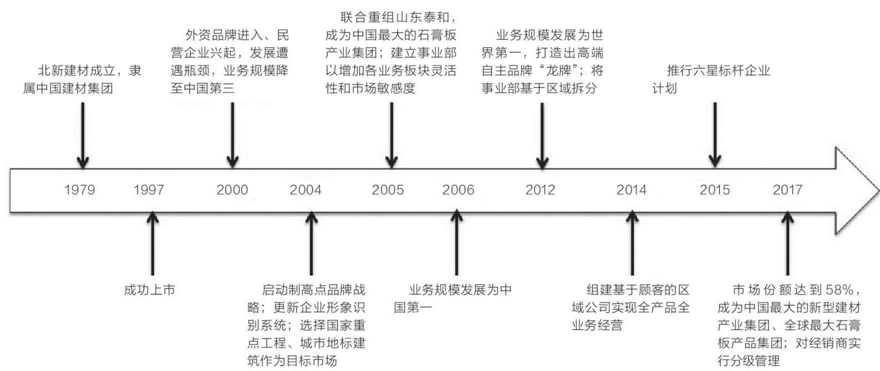


图2-1　北新建材发展关键事件（1979～2017年）

实施品牌战略

明确了“制高点战略”后，打造中国新型建材行业世界级品牌的目标成为公司整体战略的核心，北新建材将品牌置于公司战略统领地位，依据品牌目标配置企业资源，并指导日常管理行为和策略制定执行，集中所有努力建立、发展和保护品牌。

首先，北新建材组建了品牌管理构架。王兵亲自负责品牌战略的总体部署，公司总部设立品牌中心和整合营销部，负责公司品牌的建立与维护，市场推广及整体宣传策划，企业品牌形象识别（CI）、视觉识别（VI）及销售终端形象的设计管理，品牌形象展示宣传及打假维权等职能，为各区域公司提供专业支持。各区域公司在品牌中心及整合营销部的指导支持下制定和执行具体的销售策略。

为了向内外部利益相关者表明启动品牌战略的决心，北新建材更新了企业形象识别系统（CIS），赋予公司英文名称BNBM新的诠释——“Best solutioN，Best Material”，设计了简洁大方的新标识，采用蓝色作为企业标准色，体现科技、创新与现代化，同时在环境设计、办公系列用品及宣传系统，如厂旗、指示牌、标牌等方面统一导入企业形象视觉识别系统（VIS）。

如何让每位员工都能充分理解制高点品牌战略，将其融入日常工作呢？显然，仅仅依靠制度是不够的，必须培育充分支撑品牌目标的企业文化价值观和行为规范。王兵认为，“企业的使命是推动人的全面发展——企业是由人组成的，而不仅是物质和资本组成的。从我开始到所有人，都要进行自我革新、持续革新。”在他的带领下，北新建材形成了“比学赶帮超”文化，无论是谁，只要干出业绩，就会获得发展机会。

很快，80后、85后的年轻干部成长起来，形成优秀的管理人才梯队。直到现在，北新建材每年都要发布“北新英雄榜”，其中一个引人瞩目的奖项就是“最佳品牌建设奖”，表彰在过去一年里为北新建材品牌建设做出贡献的优秀员工。明确的价值导向和“比学赶帮超”的企业文化，引导每位员工时刻将品牌放在心上并体现于日常行为中。

为确保实现品牌目标，北新建材制定了明确的制高点品牌战略实施路径：通过抢占工程、客户、渠道制高点，以高质量和系统的解决方案为客户提供优质产品与服务，以此打造北新建材公司品牌BNBM和“龙牌”等系列产品品牌。

国家重点工程、城市地标建筑对建材质量和技术要求最高，能在这些项目中脱颖而出将成为宣传产品质量和品牌最好的名片。北新建材成立若干专项攻关小组，投身北京奥运会主场馆、上海世博园和各项城市地标项目。在多年的积累和必胜信心的支持下，北新团队攻克了很多建筑界首次遇到的难题，如北京奥运会鸟巢项目特殊的墙体结构如何经受住北京地区最大12级风力所产生的巨大风压。北新建材通过啃下这些硬骨头，充分证明了实力，更重要的是，投标和完成项目的过程极大提升了北新建材的产品质量和为客户解决特殊难题的能力，在后续的市场开拓中更容易取得顶级建筑装修和主流房地产开发企业的信任，使北新建材与这些处于制高点的顾客建立稳定合作关系。

面对范围广大、顾客需求分散的中国建材市场，要打造世界级建材品牌，必须“质”“量”齐抓，全面提升行业影响力和市场覆盖面。不仅要做重点工程和城市地标项目，还要充分考虑中低端需求，从而在需求分散的各区域市场的全面竞争中取得“1＋1＞2”的整体效果。为此，北新建材构建了清晰的品牌组合。公司品牌“BNBM”和产品品牌“龙牌”“北新”“泰山”等形成系列，各司其职，相互配合。“龙牌”定位于高端，主

打“品质高、安全放心”；“北新”定位于中高端，主打“经济实用”；“泰山”（2005年联合重组山东泰和获得泰山品牌）、“筑根”定位于中端，在激烈的市场竞争中对高端品牌形成保护。其中，“龙牌”是公司成立时创立的品牌，被确定为产品主品牌，寓意在于不仅仅要成为中国新型建材行业的龙头，更要成为在世界上排名靠前的、拥有自主知识产权的民族品牌。

定位清晰、分工明确的品牌组合，使北新建材在规模、技术、质量、价格、效益等方面全面出击，打出超越竞争对手的组合拳。至2017年，龙牌和泰山石膏板在中国市场的总份额为58%，远超第二名临沂的13%，而市场份额最大的外资品牌拉法基不过4%。从价位上看，龙牌石膏板每平方米价格为市场同类产品均价的1.8倍。

面对分散、广大的市场，北新建材通过聚焦头部渠道商，将品牌影响力转化为实实在在的销量。北新建材凭借先进的管理理念、系统的解决方案、双赢的合作思路及宽广的生产线布局，吸引和巩固了从各大城市到县乡市场最具实力和经验的经销渠道，在共同开拓市场的过程中与其中的优秀企业建立了彼此充分信任的合作关系。北新建材目前在全国所有省市拥有一级经销商700多家，二、三级经销商1000多家。

构筑品牌护城河

建设品牌需要企业持之以恒的努力，在此过程中必须有意识提炼和培养核心能力并聚集关键资源，为品牌战略修筑护城河。北新建材注重培养技术能力、顾客响应能力、顾客沟通能力，保证品牌增值获得源源不断的流入，以及品牌战略目标的实现。

技术和标准对于传统制造企业至关重要，北新建材将此视为重中之重。王兵认为，“要在源头上进行基础研究和前瞻性创新，直奔世界最先进的水平，引领全球产业发展，只有这样，中国的制造业才能够领先别人”。因此，北新建材重度投入研发，采用内外部资源结合的方式确保石膏板制造及应用技术达到世界先进水平。内部以北新建材技术中心为核心，建立中心实验室和十多个专业实验室，承担产品研发、工艺改进等工作；外部与清华大学、中国建筑材料科学研究总院等一流院校及科研院所合作，建立博士后流动站、工程硕士站及多个实验室。强大的研发能力支撑北新建材的产品可以从容遵照国际最高标准。与此同时，北新建材还发展并参与制定应用中的标准，如针对建筑施工实际情况提出新指标“握钉力”。

不能解决顾客实际问题的技术实力是没有意义的，北新建材注重培养顾客响应能力。对客户项目实施中碰到的难点课题进行“解题”，并通过与各类客户建立长期关系持续获得有关需求的精确信息，针对建筑领域痛点问题进行攻坚。在与客户共同钻研建筑难题的过程中，北新建材积累的客户需求知识逐渐产生集聚效应，历练出强大的解决新难题的能力，从跟随顾客发展为教育和引导顾客，帮顾客挖掘潜在需求。

不仅要努力做，还要善于表达，北新建材非常注重培养顾客沟通能

力，积极向顾客和渠道成员沟通和传递品牌价值，让他们对北新建材形成明确且准确的品牌感知。北新建材综合运用广告宣传、媒体报道、新媒体、推广会等方式进行传播。北新建材品牌中心总经理王燕认为，“品牌建设和市场推广相辅相成。房屋品质不仅仅源于施工质量，更源于建材产品的质量及服务，品牌影响力积累到一定程度，被众多房地产商认可，就会对市场推广形成很好的助力，龙牌产品因此在房地产开发领域被广泛应用。同时市场推广得越好，越有助于品牌更好地传播。”北新建材还设立了“北新”“龙牌”等30多个网络搜索关键词，及时抓住大事和亮点事件在微信上传播。强大的渠道和沟通能力，不仅使现有顾客更加满意，也对潜在顾客产生吸引力。

通往品牌制高点的道路没有最好只有更好。面对市场对新型建筑材料的痛点和新需求，北新建材提出“绿色建筑未来”理念，将安全、节能、环保、低碳、舒适、生态六要素纳入北新建材品牌价值内涵体系。同时，北新建材开始布局海外，采用自建工厂和收购兼并多种方式，致力成为享誉全球的中国品牌。

制高点品牌战略助力北新建材实现跨越式发展：2004～2017年年均净利润复合增长率达28.8%，石膏板业务规模从中国第三跃升为全球第一，打造出全面超越外资同行的中国高端自主品牌“龙牌”；每年经营性现金流超过利润总额，应收账款占公司销售收入比例降至2.3%（见图2-2）。公司连续6年按照可分配利润的30%左右进行现金分红，与股东共享发展成果。

在业绩下滑、市场地位不保的关键时刻，基于对行业发展趋势的准确判断和责任感，北新建材选择专注石膏板主业打造品牌而不是多元化。于是，在今天的石膏板细分市场上，顾客有了信任和喜爱的品牌，股东有了稳定的回报，而北新建材则获得了可以不断积累企业关键资源

和培养核心能力的发展基础。

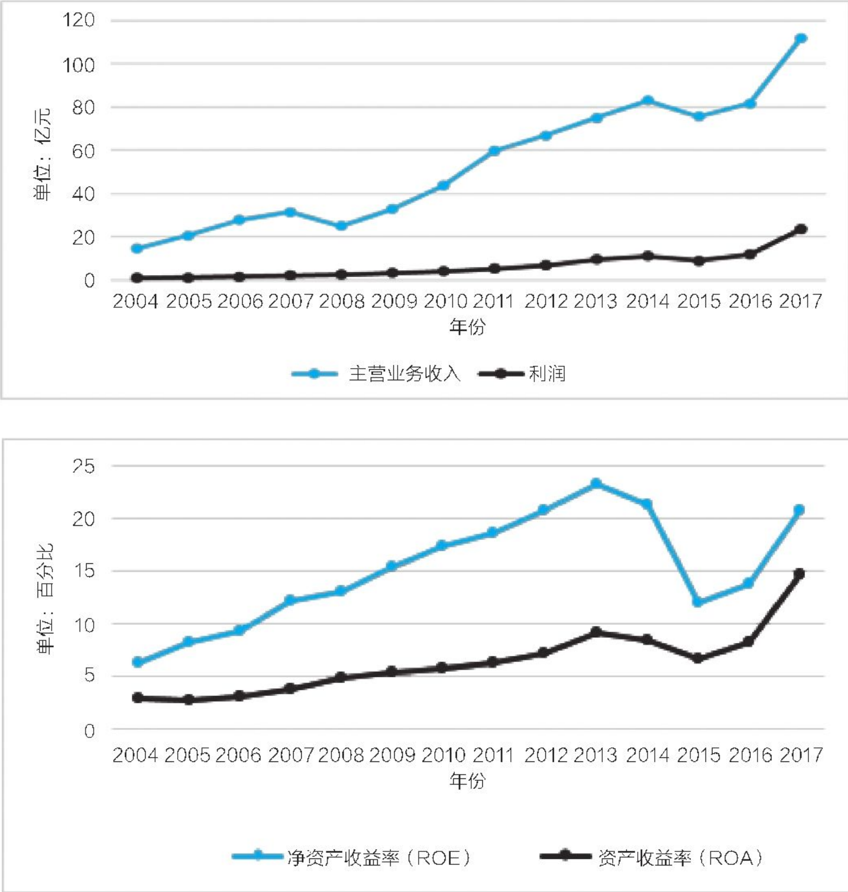


图2-2　北新建材收入和利润表现（2004～2017年）

企业在转型升级的关键时刻，能否做出正确判断和选择，考验的是管理者的远见，而能否落地实现最终目标则取决于是否有扎实完善的管理。对品牌及品牌为企业创造价值路径的深刻理解帮助北新建材建立了完善的品牌管理体系，将品牌思维融入企业战略和策略，并内化为企业的日常决策和员工的行为。

品牌在管理领域不是新话题，其重要性也为众多企业管理者所知，为什么实践中真正能够将品牌为企业所用的却很少呢？我们认为，对品

牌的误解是最大的原因。一提到品牌，很多管理者往往想到的是如何打广告做宣传，将品牌作为推销产品的战术性工具。如果此时还不知道目标顾客是谁，也不清楚自己的产品或服务能够为目标顾客创造的价值，就去盲目宣传，大概率得到失败的结局。我们对通过品牌成功打造竞争优势的企业的研究发现，它们均从战略层面理解品牌，并通过完善的管理将品牌战略细化为具体的战略和策略，在日常经营中以实现品牌战略为目标，指导具体的机会判断和策略选择。

因此，对于任何管理理论，尤其是流行的新提法，管理者不要想着如何立刻应用到自己的企业中，盲目照搬的结果很可能是东施效颦。最有害的是运动式、口号式的管理变革，企业不会受益只会受伤。就像我们前文提到的“顾客需求驱动的经营理念”，有多少企业号称顾客至上，又有多少企业将其彻底融入底层价值观呢？所谓知行合一的道理就在于此，如果做不到，只能说明并未真正知道。品牌也是如此，只有真正理解其本质内涵，才能看懂依靠品牌取得成功的企业真正的奥秘。

本章解读品牌的内涵，以及品牌为企业创造价值的路径，剖析为什么要在战略高度理解品牌。在此基础上，提供两个管理工具：品牌屋和品牌树。品牌屋帮助管理者在企业层面制定品牌决策，品牌树是管理者在产品/业务层面品牌决策的清晰路线图。我们来思考以下三个问题：

第一，为什么要在战略高度理解品牌？品牌如何为企业创造价值？

第二，在企业层面，要进行哪些决策，将品牌融入并指导企业的战略？

第三，在产品/业务层面，要进行哪些决策，将短期销量目标和长期品牌增长目标有效结合起来？

品牌：战略资产而非战术工具

品牌是企业的战略资产，有三种存在形式：顾客心智模式、产品市场模式和资本市场模式。其中，顾客心智模式是品牌资产的根源，产品市场模式和资本市场模式是品牌资产的表现。企业将顾客心智模式品牌资产置于战略高度，才能真正建立品牌思维。

在战略高度重新思考品牌

企业高层对品牌的理解决定了企业品牌建设的路径及可能得到的结果。虽然很多企业都号称重视并在建设品牌，但由于对品牌理解的差异，企业做法大相径庭，结果必然南辕北辙。这是为什么过去众多中国企业都重视品牌，但多数却收效甚微，失败者远多过成功者。

王兵在上任之初就认识到，想在强手如林的建材市场获得成功必须打造高端品牌。“在一个完全开放、充分竞争的领域，你如何能够比别人卖得多、卖得贵，尤其是面临外资品牌的竞争（时），必须将品牌树立起来。”他认为，“建材业世界级品牌”的内涵应该包括：高端产品的代名词、全世界最好的工程和客户的首选、具有自主知识产权、超越外资品牌。对品牌内涵的深刻理解为北新建材建立了清晰的使命和品牌愿景：打造世界级品牌，推动北新建材成为具有全球竞争力的世界一流企业。

定下战略方向后，北新建材将首要目标市场确定为对建材质量和技术要求最高的国家重点工程、城市地标建筑。集中所有资源去啃硬骨头，关注技术和标准，舍得投入研发，在攻坚一个个大项目时，将不断提升的技术能力转化成为顾客解决难题、创造价值的能力。在后续市场开拓中很容易与顶级建筑装修商及主流房地产开发企业建立稳定合作关系，进而带动更广泛的市场需求。随着“龙牌”“北新”“泰山”“鲁班”“金邦”在各自的目标市场受到顾客欢迎，取得优秀的市场业绩，公司品牌“北新建材BNBM”的影响力越来越大。定位清晰、各司其职的品牌组合，使北新建材在规模、技术、质量、价格、效益等方面打出有力的组合拳。良好的市场表现进一步驱动了资本市场的青睐，2020年3月4日，北新建材市值达到506亿元，再创新高，表明资本市场对北新建材的认可。

试想，如果北新建材在当年销售业绩滑坡时狭隘地将战略目标确定为“销量”“营收”或“股价”，那么依靠北新建材当时的市场覆盖面和渠道资源，只要稍微降低些价格，很容易战胜大量民营企业，抢得市场。单从提高收入角度看，降价比抢占国家重点工程和城市地标项目更见成效。这样做所获得的销量是短暂的，而且容易陷入价格战的深渊难以自拔。这种结局在今天可以看得很清楚，但是在当时陷入困境亟待解决方案时，北新建材能够将目光放得长远是难能可贵的。

北新建材的战略远见源于他们对建材产品顾客购买行为的深刻理解。建材产品采购决策复杂，涉及业主、设计方、施工方，各方采用的标准不统一，而建材产品从表面看同质化程度非常高。这种情况下，顾客的采购风险非常高，想让顾客愿意买，并愿意出高价买，就要设法降低顾客的购买风险并且简化其购买决策。那么，必须让顾客建立起这样的主观整体感知：北新建材的产品“好”。只有这样，才能在竞争白热化、顾客购买决策偏理性、更复杂、呈现多方博弈的产业市场，获得竞争对手越来越无法企及的长久的竞争优势。

因此，北新建材将品牌置于战略高度，这是制高点品牌战略的缘起。制高点是北新建材对“好”的整体理解，整体的“好”要体现在具体方面才能获得支撑。于是，“高端产品的代名词”“全世界最好的工程和客户的首选”“具有自主知识产权”“超越外资品牌”则成为北新建材希望在顾客心智中建立的“好”的具体方面。这些具体方面指引北新建材的战略和策略方向，包括选择哪些目标顾客、产品需要达到的技术水平，以及为做到这些需要寻找和积累的资源与能力。

相比销量目标，在顾客心智建立“北新建材好”的品牌感知，是具有战略高度的长远目标，让北新建材站得更高，走得更长远。建立品牌的目标使北新建材在后续发展中扛得住压力，舍得投入研发，认真钻研目

标顾客需求，一点一滴积力蓄势。十几年努力换来的成果是，今天的重点难点工程、地标项目的业主和设计方遇到建筑难题立刻就会想到北新建材，因为“BNBM”意味着“技术实力强”“可靠”“高品质”。需要采购龙骨的顾客首先会想到“龙牌”，因为龙牌的质量水平基本定义了行业最高标准。积极的品牌感知引发顾客的采购决策，使用后的品牌体验证明预期的正确，顾客在后续采购中自然而然逐渐屏蔽掉其他品牌。北新建材品牌在顾客心智的地位越来越重要，转化为产品在市场上的优异成绩，进而转化为公司在资本市场上令人满意的回报。

没有将产品市场业绩和资本市场表现放在第一位，反而获得了长久的增长和好业绩。这一点值得那些在追求业绩的道路上越走越艰难的企业深思。企业的目的是创造顾客，利润只是检验企业效能的指标。通常我们所说的顾客其实只是一个广泛的概念，盲目追求市场业绩的企业，错误在于将所有购买该类产品的都视为顾客。其实，在竞争红海中，只有将本企业作为“第一选择”和“唯一选择”的购买者才称得上真正的顾客。北新建材通过制高点品牌战略创造出属于自己的顾客，持续获得利润是必然的结果。北新建材成功创造顾客的秘诀就是在目标顾客的心智中将“好”与“北新建材”紧密联系在一起，同时又将“好”诠释为各项具体表现，获得顾客的信任。

品牌始于顾客感知

顾客依赖主观感知做出购买决策，企业必须从顾客视角审视产品和服务，“顾客觉得好”才是真正的好。同时，信息过载、产品复杂度越来越高，顾客一方面希望在产品细节上比较，另一方面又希望能够简化选择和购买决策。顾客往往依赖整体主观感知做出购买决策，整体主观感知则以具体支持论据为基础。这为企业带来了挑战，企业需要兼顾细节和整体，兼顾具体和抽象，让顾客在选择比较时能获得具体的细节信息，在做出购买决策时则能依靠抽象的整体依据。品牌的作用就在于此，对企业来说是创造顾客的载体，对顾客而言则是他们认为自己做出正确选择的依据。

因此，品牌是目标顾客对品牌的主观感知，包括整体和具体两个层面的感知，是顾客体验了产品、服务及各项营销活动后建立起来的。对于已经购买和使用过产品的现有顾客，他们具有产品和服务的购买与使用体验，与品牌的关系从“选择之一”到“第一选择”直至“唯一选择”，关系的紧密程度表现为从松散到无可替代，关系的建立依据从具体的某方面细节到抽象的整体感觉。企业的任务是在顾客购买旅程的全过程不断升级顾客的品牌关系，培养忠诚粉丝。对于尚未购买产品的潜在顾客，与品牌的关系从“不知道”“听说过”到“感兴趣”，再到“想买”及“非常渴望买到”，他们没有产品或服务的使用经验，品牌感知源于企业的沟通宣传或现有顾客的口碑。企业的任务是识别目标顾客，将准确的品牌信息送达目标顾客，建立健康的品牌关系。

所以，企业的目的是努力创造本品牌的顾客，即在面对市场上丰富的选择时仍愿意将本品牌作为第一选择和唯一选择的顾客，同时努力增加这类顾客的数量。两方面努力相辅相成，在维护好顾客与品牌关系深

度的基础上不断扩展顾客数量广度。有质量的顾客不断增加，企业便逐渐累积起了竞争优势。

作为目标顾客的主观整体感知，品牌是实现企业创造顾客目的的直接载体。而且，由基于顾客感知的品牌驱动的市场收益是可持续的，稳定增长的市场业绩必然会在资本市场吸引投资者并降低融资成本。即，目标顾客的主观整体感知能够为企业带来现实和预期的经济效益，因此品牌应该被视为企业的战略资产，而绝不仅仅是区分竞争或沟通宣传的战术工具。虽然公司的资产负债表上没有明确列出品牌资产的价值，但毋庸置疑，品牌是企业重要的战略无形资产。

在建设品牌的道路上遭遇困难的企业，多数对品牌的理解是狭隘的，将品牌管理职能仅限于对商标的管理或产品的宣传推广层面，远未发挥出品牌的战略规划职能和管理职能。究其根源，这些企业失败的原因是没有意识到要将品牌作为企业重要的战略资产来建立、维护和管理。

所以，渴望通过品牌建立竞争优势的企业必须认识到，建立品牌的起点是目标顾客的心智，而不是某个时点在产品市场或资本市场的表现。因此，企业先要思考哪些是自己的目标顾客，在目标顾客心智为品牌建立什么样的主观整体感知，以及该采取哪些策略建立品牌感知。

品牌创造价值的路径

品牌是目标顾客的主观整体感知，可以为企业带来产品市场的收益和资本市场的价值。但是，顾客的主观整体感知似乎看不到摸不着，如同价值观一样，企业都知道价值观对企业发展的重要性，却在很多企业难以落实，因为比较虚。因此，品牌必须能够连接到管理者每天决策时的关注点，才能转化为管理者的日常思考，从而融入企业的实践。

学者将品牌为企业创造价值的根源和表现连接在一起，帮助企业理解如何建设和积累品牌资产。明确提出品牌资产的三种存在形式：顾客心智模式、产品市场模式、资本市场模式。实证研究已证明三者之间存在紧密联系。顾客对品牌的主观整体感知会影响品牌在产品市场的表现，如品牌溢价、市场份额和忠诚度，持续的市场表现会影响品牌在资本市场的股价和市值。反过来，当品牌在产品市场或资本市场表现好，会强化现有顾客的品牌感知，并影响潜在顾客的品牌感知。同时，品牌在产品市场和资本市场的表现会进一步降低企业的融资成本，使企业可以更容易以低成本获得未来发展所需资金，为目标顾客及其他利益相关者创造更多价值。

实践中，企业高层管理者通常更关注品牌在产品市场或资本市场的表现，而忽略两者的根源。这也是为什么不是每个认为品牌重要的企业，都能够从品牌获益。从品牌获益的企业无疑正确理解品牌为企业创造价值的路径，并从源头（即目标顾客心智）开始培育品牌。北新建材、三星电子都是如此。金炳国临危受命空降三星电子时，非常清楚品牌资产的重要作用及品牌为企业创造价值的路径。打造品牌的起点一定是选定目标市场，实现对目标顾客有意义的创新，引起共鸣，变成他们的唯一选择。当拥有了粉丝，企业自然会在产品市场及资本市场获得青

睐。所以，金炳国将品牌视为企业核心资产：“这是一个需要进行战略性思考并长期建设的事物。”他同时说服其他高管理解品牌资产的生成逻辑并支持三星电子的品牌建设。试想，当年如果金炳国狭隘地将品牌理解为知名度和销量，那么他首先想到的会是打广告和搞促销。这样做也许会对提升当时的销售量起点作用，但是投入产出效果一定是低效和短暂的。

造成企业管理者忽视品牌这项战略资产的原因，通常有以下方面。第一，品牌资产的价值不易量化。不同于其他资产更容易清晰展现为管理者关注的直观数字，品牌资产的起点是顾客对品牌的主观整体感知，然后才会转换为产品市场中的溢价或持续购买，以及资本市场中的高股价或市值。也就是说，品牌资产在企业管理者更为关注的产品市场和资本市场的表现是滞后的，而顾客心智的品牌资产则通常难以直观量化，即使量化也无外乎品牌联想、忠诚度等主观指标。不难想象，对于企业管理者，尤其是高层管理者来说，当顾客品牌感知、产品溢价、市场份额、股价、公司市值，这些指标都摆在他面前时，哪些指标更容易引起关注。第二，品牌资产是企业各项策略长时间积累的结果，是衡量企业管理绩效的长期指标。顾客对品牌的主观整体感知不可能在很短时间建立起来，它是企业各项策略长期持续作用的结果。培育品牌资产诸多投入的效果常常在比较滞后的时间点展现出来。但现实中管理者往往更关注当期经营效果，强调各项投入的短期产出，没有耐心等待更长期的效果。

从三星电子的实践看，金融危机重创使高层管理者彻底认清品牌资产的作用和战略本质，制定了战略品牌管理体系。他们从研究顾客对品牌的感知出发，以年轻一代消费群为目标顾客，制定了“哇、简单、包容”的品牌核心价值，并以此作为研发、生产、营销等各部门工作的指挥

棒，努力建立全员品牌意识和理念。只有当企业的资源和能力集中于建立品牌的核心价值时，企业才能对内外传递出一致的、与品牌核心价值相吻合的信息，不断提升企业品牌形象。三星电子是幸运的，恰好赶上并准确把握了爱好科技的年轻一代顾客崛起萌生的市场机会，并成功地将其创造出来。

品牌资产的培育需要时间，即使赶上需求趋势转换产生的趋势性机会，也不会一蹴而就。三星电子从濒临破产到进入世界最有价值品牌排行榜第20名用了6年时间。培育品牌的好处是，品牌资产一旦建立起来就会对企业未来表现有持续的支撑。如今三星电子的业绩无疑与20年前管理层对品牌的重视和投入紧密相关。

越来越重要

让我们拉长时间线观察和思考品牌的作用。图2-3是2001 ~ 2019年Interbrand公司世界最有价值品牌排行榜上榜企业的品牌价值与标普指数（S&P 500）及明晟指数（Morgan Stanley Capital International Index）成分品牌价值走势的比较。

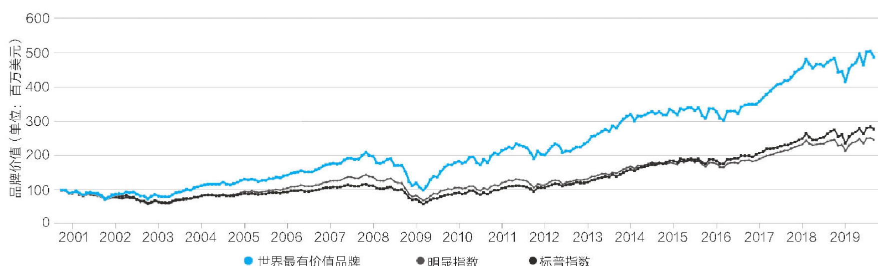


图2-3　2001 ~ 2019年世界最有价值品牌与指数成分品牌价值对比

资料来源：https://www.interbrand.com/best-brands/。

从图2-3中可以看出两个显著的特点：其一，在市场的任何阶段，有价值的品牌会显著跑赢大市。市场波动会影响所有的企业，有价值品牌的表现均好于市场整体。这很容易理解，因为品牌资产的价值会从顾客心智映射到产品市场的销售情况，再到资本市场的价值表现。其二，2001 ~ 2019年，有价值品牌与主要成分股之间品牌价值的差距逐渐拉大。这个重要的趋势充分表明品牌的作用越来越凸显。

为什么呢？一个可能的推测是，随着竞争的加剧，没有被淘汰仍能留在市场上参与竞争的企业都必须具有一定的竞争优势，而这些竞争优势体现在产品和服务具体属性表现方面的客观差距会逐渐缩小，甚至越来越趋同。那么，是什么因素让顾客觉得这些客观表现上差别不大的产

品或服务仍然存在差别，从而基于这种差别做出选择和购买决策呢？显然，差别的来源是顾客的主观判断，即附着于每个品牌的主观整体感知，而不是产品和服务的客观表现。

因此，品牌是顾客的主观感知而不是产品的客观表现。有价值品牌与成分股之间价值差距逐渐拉大的趋势再一次提示企业管理者，为什么要关注顾客主观感知，而不仅仅是产品、技术等客观表现。或者说，要努力将产品和技术的客观表现转化为对本品牌有利的顾客主观感知。在未来的竞争中，能够在目标顾客心智培育出独特、有意义的品牌，逐渐成为他们的“唯一选择”具有非同寻常的重要意义。这样的品牌才能在产品市场获得持续的优秀业绩，在资本市场成为投资者争相追逐的投资标的。

从顾客心智到产品市场，再到资本市场，品牌资产的三种形式清晰诠释了品牌为企业创造价值的路径，提供了对品牌资产内涵的完整理解，将企业各层级、各职能部门的关注点统一起来。如果只强调顾客心智，往往引发不了高层管理者的关注；只强调市场表现，很可能会导致舍本逐末的错误。追本溯源使企业从源头上理解和建设品牌。“世界上最重要的东西往往是看不见的”，顾客心智的品牌资产虽然是无形的，不似产品市场的销售收入、利润，或资本市场的股价、市值等指标看上去更直观更有冲击力，但却是根源所在。当然，只强调顾客感知也是不行的，只有能够扎扎实实转化为市场业绩表现的顾客感知才是有意义的。同时，对品牌资产的完整解读可以有效连接企业的现在和未来。如果现有顾客大部分都是高忠诚度的粉丝，他们对品牌的拥趸大概率可以帮助企业将今天的市场表现延续到明天，企业会更有信心投放资源培育顾客。

理解了品牌的作用和战略地位后，难的是将品牌思维落地。从企业

的品牌构成看，品牌通常包括企业品牌和产品/业务品牌，一些企业可能还存在战略业务单元（strategic business unit）或事业部品牌。有的企业采用单一品牌名称，有的企业采用不同的品牌名称。企业不仅需要在企业层面制定品牌决策，引导产品/业务层面的品牌决策，同时，还要通过产品/业务层面的品牌决策支撑企业层面的品牌决策，达到企业战略目标。基于对成功建立品牌战略的企业实践的系统研究，我们提出两个管理工具——品牌屋和品牌树，分别帮助管理者在企业层面、产品/业务层面制定品牌决策，将品牌融入战略和策略。下文将对这两个工具进行解读。

品牌屋：在企业层面实施品牌决策

品牌屋帮助管理者在企业层面思考和制定品牌决策，具体包括制定品牌战略目标、构建品牌组织及文化、制定公司品牌决策、制定产品/业务品牌决策、建立品牌护城河五层。

企业层面五层品牌决策

品牌屋包含了管理者在企业层面需要制定的五层品牌决策。我们用北新建材的品牌屋逐一阐述，如图2-4所示。

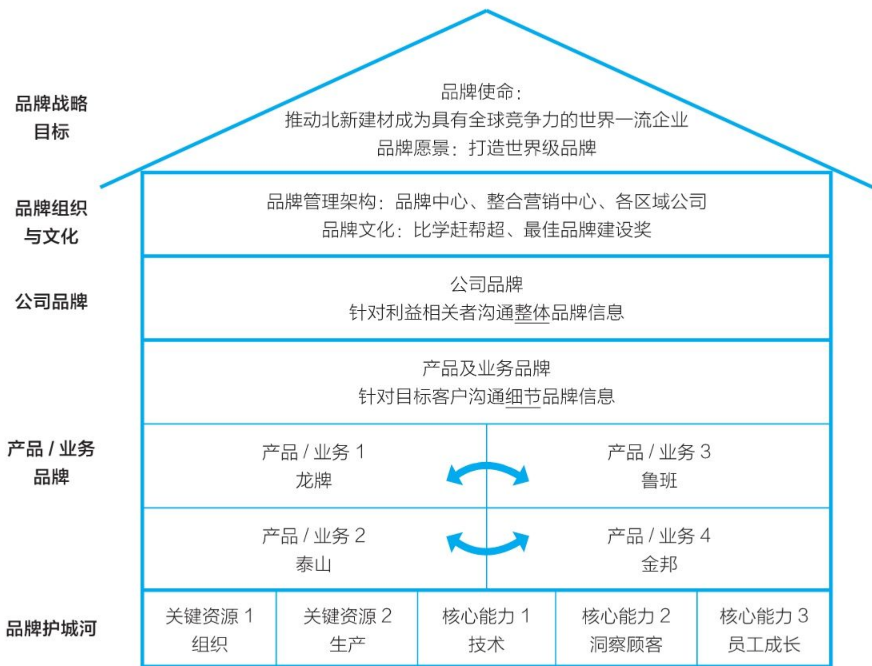


图2-4　北新建材品牌屋：在企业层面实施品牌决策

首先，企业应该具有清晰的品牌战略目标，包括使命和愿景。如北新建材成为“中国新型建材行业世界级品牌”，三星电子“在2005年进入世界最有价值品牌前20名”。清晰的品牌战略目标成为公司整体战略的精髓，确定了品牌在企业整体战略中的核心地位。品牌愿景是远期目标，品牌资产的建立需要长时间积累，清晰且稳定的品牌愿景非常重要。企业可以依品牌愿景在不同发展阶段，根据企业取得的成果制定阶段性品牌目标。稳定的愿景和渐进的阶段目标可以坚定企业培育品牌的信心。

其次，是否具备职责明晰的品牌组织和文化，决定了品牌在企业只是一个口号或说辞，还是真正能够被置于战略核心地位并落地实施。品牌组织及文化包括品牌管理架构及品牌文化。北新建材启动制高点品牌战略的第一步就是组建品牌管理架构，总部设立品牌中心，负责制定公司品牌及产品品牌策略，同时总部设立整合营销部，负责制定产品销售策略。各区域公司在总部品牌中心和整合营销部的指导下负责各项策略的执行和落实。

相比重点市场在国内的北新建材，对于三星电子这样市场分布在全球的跨国公司来说，品牌管理架构更为重要。金炳国空降三星电子后首先着手建立了全球营销运营部门（Global Marketing Organization，简称GMO），这个部门由90名员工组成，负责协调三星电子的营销工作。GMO下设营销战略、区域战略和产品战略三个团队。营销战略团队负责制定全球营销战略、管理GMO预算、与广告代理协作管理全球品牌活动、管理三星电子网站、监管全球客户关系，及在各分公司之间分享营销最佳实践。区域战略团队负责为区域市场制订战略计划，并与产品线经理沟通设定区域营销预算方案。产品战略团队负责开展市场调研，及构想新产品概念。

随后，金炳国领导GMO将三星电子各业务部门在全球使用的超过55家广告代理商整合为一家广告代理商，为三星电子确定了品牌核心价值，并对三星品牌标识及展示方式制定了全球性的指导原则。GMO改变了营销预算的分配方式。金炳国到任四年后，GMO已经掌握了约40%的预算，用于品牌广告宣传，业务部门掌握其余的约60%的预算，用于面向顾客的产品促销等活动。GMO根据对国别和产品类别的购买情况的研究，向业务部门提出预算差别化分配建议。三星电子的品牌管理组织极大提升了营销投入的整体效率，为三星品牌脱颖而出奠定了基础。

从品牌文化看，不同于其他战略，品牌战略具有高度文化属性，体现在价值观、规范、物质和行为四个层面。品牌是由所有员工共同创造出来的，必须将品牌愿景和目标融入每位员工的骨子里。换句话说，建立能够支撑品牌战略目标的企业价值观和行为规范至关重要。设立与品牌建设相关的评价指标，指引员工将品牌时刻放在心中并体现于日常工作。北新建材的“比学赶帮超”文化，及在“北新英雄榜”中设立“最佳品牌建设奖”的做法，均反映了管理层对品牌的重视，必然引导员工充分重视品牌战略并将其融入自己的日常工作。

品牌战略目标确定后，企业要思考：为了实现品牌战略目标，企业能为哪些顾客提供价值？提供什么价值？以什么产品为载体提供价值？需要一个产品还是一组产品？在探究这些问题的答案过程中，企业确立公司品牌和各产品/业务品牌各自的作用和彼此如何配合。品牌屋的第三层和第四层分别是公司品牌决策和产品/业务品牌决策。这两层的决策有两点不同。首先，建立品牌感知的对象不同。公司品牌的对象是利益相关者，包括政府、公众、上下游合作伙伴、员工、顾客。产品/业务品牌的主要对象是目标顾客。其次，侧重的品牌信息不同。公司品牌的重点是整体的、体现公司能力和价值观的品牌信息，产品/业务品牌重点在细节的、与具体产品属性相关的品牌信息。如北新建材公司品牌努力在利益相关者心智中建立的品牌感知是行业领导者、高质量与系统解决方案提供商，产品品牌则根据各自的目标顾客规划品牌感知，同时要相互配合，协同发展，形成品牌组合。

北新建材确立“制高点品牌战略”，致力于走高端，抓产品创新研发，努力提升品牌溢价能力及美誉度。选择国家重点工程和城市地标建筑这类对建材质量和技术要求高的客户作为目标市场，将在这些项目中脱颖而出作为通往品牌制高点的有效路径。事实表明，中标这些顶级项

目，不仅仅充分证明了北新建材的实力，更重要的是在投标和完成项目的过程中极大提升了北新建材的产品质量和满足顾客特殊需求的能力。

同时，由于中国建材市场需求多样且分散，仅做高端市场是不够的，必须兼顾广泛的中端市场。为此，北新建材建立了清晰的品牌组合，包括公司品牌“北新建材”，及“龙牌”“北新”“泰山”“鲁班”“金邦”等系列产品品牌。北新建材全力将“龙牌”打造成为与外资品牌直接竞争，并取得领先优势的产品品牌。通过高端品牌“龙牌”提升公司整体品牌形象，用“泰山”占领中端市场，用“鲁班”做跨界创新，寻找龙骨替代传统家装市场的新机会，“金邦”则针对顾客需求中一些非大众化需求关键点集中发力，让特定顾客感受惊喜。每个产品品牌各司其职又相互配合。公司品牌“北新建材”则承载“北新建材，绿色建筑未来”这个更具包容性和未来感的理念。先以公司品牌影响力带动其他中端产品品牌发展；各产品品牌在各自的目标市场取得竞争优势和良好市场业绩后，进一步反哺公司品牌。品牌组合管理使得北新建材在各细分市场（高端、中端）全面（溢价、销量、收入）超越竞争对手。

品牌屋的第五层称作品牌护城河，包括关键资源及核心能力。根据迈克尔·波特（Michael Porter）的观点，战略的本质是定义有价值的定位并据此匹配相应资源及发展独特能力，从而建立和保持竞争优势。品牌资产的建设非朝夕之功，企业需要有意识地为品牌配置关键资源和发展核心能力，为品牌构筑护城河。品牌护城河非常重要，要在制定品牌战略之初就有规划。首先要对达到品牌目标和愿景所需的关键资源有清晰的预判，抢在竞争对手之前配置，尤其是稀缺性资源。此外，企业要在经年累月的经营中，培养对建设和维护品牌资产具有重要作用的核心能力。更重要的是，要在内外环境不断变化的情况下，使品牌的营销战略、关键资源和核心能力之间达到动态协调，才能建立和保持持久竞争

优势。

对北新建材这类制造业企业来说，生产、原料资源至关重要。制定制高点战略后，北新建材迅速通过兼并优质产业在全国进行生产线布局，全面实施石膏板在中国市场的扩张发展，为后来实现质量、规模并举，提升品牌行业影响力奠定基础。同时，在日常经营中有意识地发展制高点品牌战略需要的核心能力，包括技术能力、发现和满足顾客需要的能力，以及员工的学习和成长能力。除了通常制造企业重视的技术水平和满足顾客定制化需求的能力外，北新建材的独到之处还在于它非常清楚顾客口碑的重要性，因此非常重视渠道和沟通能力，将其作为实现顾客价值的重要保障。北新建材通过抢占主流建材市场经销渠道和发展集采装饰公司等新型渠道，建立了强大的经销商分级管理体系。综合运用广告宣传、媒体报道、新媒体、推广会、搜索引擎优化等方式进行广泛的品牌传播。以北新建材的微信公众号为例，它总是能将热点时事与公司的行业产品融合起来，潜移默化影响利益相关者的品牌感知。

在发展过程中，品牌战略目标要始终如一。具备清晰的品牌愿景，更容易将外部环境的变化变成契机，不断夯实关键资源和发展核心能力。产品/业务品牌可以随着市场需求和竞争形势变化进行柔性调整，保证实现公司的品牌战略目标。

谁来做首席品牌官

品牌屋能否顺利搭建并高效运行，由谁担任“首席品牌官”（Chief Brand Officer）至关重要。既然品牌是企业的战略资产，理应由高层管理者直接负责，并组建自上而下的品牌管理组织，确保品牌战略目标和高层管理者的品牌理念得以贯彻实施。优秀领导者表现出对品牌的远见卓识，致力于将企业带入追求长期成功的轨道。只有高层管理者深入洞悉本行业，如竞争态势、顾客购买影响因素，才有可能真正认识并推行品牌战略，才能要求整个组织围绕品牌资产的建设积极投入资源。建立、推广、支持和保护品牌，是从企业高层管理者开始的自上而下的全员工作，高层管理者是驱动品牌建设的动力源泉。

同时，由于品牌资产的建设是一项持久的系统工程，需要调配企业各项资源长期持续投入。无疑，只有企业高层管理者才具有这样的权限，才能承受来自各方面的质疑，使大家能够在没有看到最终结果的时候，集中力量实现企业长远的品牌目标。品牌资产是竞争优势和长期盈利性的基础，将品牌与企业战略相匹配非常关键，只有在企业高层管理者的监管和推动下，品牌战略才能落实。

因此，品牌战略是自上而下的系统工程，是否拥有具有战略远见的高层领导者，成为能否成功实施品牌战略的关键。仅任命一位品牌经理，采用典型的短期考核标准来建设品牌注定会失败。这是众多中国企业言必谈品牌重要性，但难以打造真正有世界影响力品牌的一个重要原因。高层管理者有产业远见才能认识到品牌的重要性，有建立品牌的志向才能心无旁骛，有品牌管理的能力才能抓住机会为品牌战略配置关键资源和发展核心能力，有坚守才能在不断变化的环境保障品牌战略、关键资源和核心能力之间的动态协调。北新建材的王兵，三星电子的尹钟

龙、金炳国都是这样的管理者。

王兵临危受命时，北新建材有很多选择。可以继续专注发展石膏板，也可以展开业务多元化。即使专注发展石膏板也有不同做法，如迅速提升规模跑马圈地式发展。建设品牌无疑是最艰难的一条路。以王兵为代表的北新建材高层管理者多数在大学一毕业就加入北新建材，工作多年，聚焦行业领域的坚守给予他们对行业发展关键要素的深刻洞察，及对企业未来前景的远大志向。王兵认为，要想在强手如林的建材市场获得成功就必须打造高端品牌。“在一个完全开放、充分竞争的领域，你如何能够比别人卖得多，卖得贵，尤其是面临外资品牌的竞争时，必须将自己的品牌树立起来。”

与王兵面临的情况略有不同，金炳国空降三星电子时，他意识到在组织内部进行品牌及营销相关的教育对于取得变革的成功至关重要。因为在金融危机之前，品牌和营销在三星电子得不到广泛重视，产品经理们都相信好的产品不愁卖不出去。即使在遭遇金融危机后，产品经理们也很难改变只看重产品的惯性思维。金炳国非常清楚他面前的挑战有多大。他首先取得了三星电子总经理尹钟龙的支持，立刻建立了全球营销部，提升营销职能在三星电子内部的专业形象，制定了营销人员的职业发展通道，吸引、培养和留住优秀的营销人才。更重要的是，金炳国通过深刻的顾客洞察，确立了品牌核心价值和产品研发方向。他让研发部门根据市场研究和顾客需求趋势开发新产品。由于判断准确，市场业绩很快让产品经理们认识到通过为目标顾客开发适应他们需求的创新产品所带来的好处，从而由质疑转变为支持公司的营销变革。同时，金炳国还掌握了40%的营销预算，用于在全球市场建设三星品牌形象，有效支持了各区域市场的产品销售。一系列决策使三星电子所有员工很快认识到，遵循新的品牌管理体系可以有效提高各项投入的效率，获得事半功

倍的效果。

如果将三星电子想象成一支战队，那么品牌就是信号灯，为这支部队指明了清晰的前进方向。在全球市场建立三星电子品牌形象就像空中战斗力量，为产品经理们在各个市场的地面战提供了有力的支援。当然，金炳国也是幸运的，他到三星电子的时候，三星品牌并没有清晰和强势的品牌形象，这使得他比较容易赋予三星品牌全新的内涵。金炳国后来评价说：“从最高层开始，就有一个清晰坚定的信念，即品牌是公司最重要的资产之一，并为能使品牌资产增长的战略和策略提供所有必要的资源和支持。”

因此，企业需要在高层管理者统领下，构建完善的品牌屋，确定品牌愿景和阶段性目标，搭建管理流程清晰的品牌管理架构，培育顾客导向的品牌文化，规划和实施公司品牌决策与产品/业务品牌决策，并在经年累月的经营中积累品牌护城河。

品牌树：在产品/业务层面实施品牌决策

品牌树—品牌林—品牌生态是形象的比喻，帮助管理者在产品/业务层面思考如何规划和培育品牌，如何进行品牌延伸及跨界发展。

实践中，企业日常建设品牌的工作集中在产品/业务层面，即品牌屋的第四层。产品/业务品牌的成功，才能支撑企业品牌战略目标的实现。所以，本书重点放在产品/业务品牌的建立上。我们用“品牌树”指导企业规划和培育品牌，用“品牌林”和“品牌生态”帮助企业思考品牌延伸及跨界发展。本节简要介绍品牌树，第三章至第八章结合案例详细解读品牌树的应用。

三个关键词

培育品牌需要找到正确的着力点。追本溯源，从品牌创造价值的来源，目标顾客对品牌的主观整体感知来看，品牌包含三个关键词：目标顾客、主观感知、整体感知。

第一个关键词是目标顾客，重点是“目标”。当市场由大众市场演化为分众市场再到小众市场的过程中，需求呈现不断分散和碎片化的趋势。企业的营销活动对某些顾客非常有吸引力，但另一些顾客则对其无动于衷。这是正常的，甚至我们认为这种情况要优于所有顾客都认为企业的策略还算可以，但没有某些顾客觉得最好的情况。今天的市场，做“大众情人”希望获得所有顾客认可是困难且危险的。企业必须找到适合自己的目标顾客，聚焦目标顾客的需求发力，不能面面俱到。只有这样，企业资源和能力的投入才能更精准，获得事半功倍的效果。也只有这样，企业才能在不确定的环境中更加从容地应对顾客需求的变化。在为目标顾客创造价值的过程中，伴随顾客需求的变化，深化对品牌内涵的理解，积累关键资源和发展核心能力。不断汇集顾客知识，做到比顾客自己还了解他们的真实需求，逐渐从满足顾客发展为引领和创造顾客。在洞察目标顾客需求上保持精进和匠心精神，才有可能建立“永远被模仿，从未被超越”的核心竞争优势。

第二个关键词是主观感知，重点是“主观”，这一点在前文多次论述。所以，努力比竞争对手做得更好很重要，而更重要的是让目标顾客觉得好。企业不仅要善于发现和创造价值，更要学会向目标顾客沟通价值。要熟悉和掌握与目标顾客沟通的方法，善于与目标顾客沟通，重点在于转换思维，从A思维转换为B思维，即从关注产品的属性（attributes）转化为思考顾客的利益（benefits）。以B思维指导企业的

营销策略，包括产品、价格、沟通、渠道等策略的制定和实施，才可能在目标顾客心智培育出对本品牌独特、有意义的主观感知，让目标顾客觉得好。尤其是当顾客需求是潜在而非现实的情况下，顾客有需求但自己说不清楚，如今天每个人都向往美好生活，但有几人能清晰准确描述自己想要的美好生活具体是什么样子的呢？此时，企业需要将目标顾客的潜在需求挖掘创造出来，还要呈现和沟通给顾客，让顾客感觉“这就是我想要的”。此时，以顾客能理解的语言及乐于接受的方式与其沟通非常重要。

第三个关键词是整体感知，重点是“整体”。面对繁杂的信息和复杂的产品，顾客是矛盾体，一方面希望自己买到的产品各方面都好，另一方面限于能力和精力，不愿或不能逐一考察比较产品或服务各方面的表现。解释水平理论（construal level theory）从原理上揭示了人们对认知客体的心理表征具有不同的抽象程度（即解释水平）。低解释水平注重具体、细微、背景化的信息，强调“怎样”；高解释水平注重抽象的、宏观的、去背景化的信息，强调“为什么”。Ng和Houston（2006）将品牌联想分为两种类型，抽象程度较高的称为整体信念或原型性联想，侧重利益和态度层面；抽象程度较低的称为范例性联想，如具体的产品和服务属性层面。不同的顾客会采用不同的解释水平处理品牌信息，同一顾客在不同的购买阶段也可能采用不同的解释水平。如专家型顾客会关注细节信息，新手可能只关注整体信息；首次购买的新顾客会关注细节信息，消费经验丰富的老顾客则会关注整体信息。因此，企业在构建顾客品牌感知时，既要有具体、细节的内容，也要有抽象、整体的内容，做到“让内行看出门道，让外行看到热闹”。

品牌树的内涵

从目标顾客、主观感知、整体感知这三个关键词看，企业培育品牌的过程抽象且复杂。我们形象地将其比喻为植树的过程，帮助企业更好地理解。春天，所有种植者都撒下种子，有些种出了杂草，短暂生存后随着寒冬到来迅速消失；有些种出灌木丛，对环境适应力较强但难以长高；有些则培育出参天大树，枝干健壮，向下发展出强大的根系，向上生长出茂盛的树冠，对所处环境的适应力和影响力都比较强。

从杂草到灌木丛再到参天大树，生命力、抗击环境风险的能力、在整个生态的影响力越来越强。企业培育品牌，必定希望品牌像参天大树。我们分析培育参天大树需要的条件：蕴含大树基因的种子、适合该树种生长的土壤、科学的养护方法和足够的时间。无疑，种子和土壤是具有决定作用的关键因素。先要选对土壤，然后根据土壤状况遴选和匹配具有大树基因的树种；将好种子播种在适合的土壤中，科学浇水施肥，在树的生长过程中保持主干的健康，及时修剪旁枝侧干。树冠吸收主干和根部的营养，顺势长出大型枝干及细小的枝干。种植者一方面要努力让根系发达，抓握土壤广泛深入，另一方面要努力让树冠不断向高处生长，修剪病枝弱枝以保证树冠的丰满和健康，让这棵树最终成长为参天大树。

我们将渴望培育品牌的企业比喻为在土地上耕耘的种植者，品牌树则是企业建设品牌的成果。植树的两个重要条件（能够生长出健壮主干的树种和合适的土壤）恰好是企业培育品牌的两个关键点（品牌核心价值和目标顾客需求）。企业需要在后续发展中努力让两者不断契合，建立越来越多连接，这就是品牌树的根系。逐渐强大的根系滋养主干，以及基于主干的茂盛的树冠。企业采用的建设品牌的各种策略可以被视为

植树工具。

于是，企业建立品牌资产可以视为在目标顾客心智中种植品牌树（见图2-5）。土壤是目标顾客需求，地面以下，品牌树的根系是企业基于资源能力提供的价值与顾客需求之间的联系。地面以上，品牌树的主干和树冠是顾客的品牌感知，其中主干是抽象、整体的品牌感知，称为品牌核心价值；树冠是具体、细碎的品牌感知，称为品牌联想，品牌联想的具体内容由品牌核心价值决定，树冠外围的树叶是品牌知名度。

下面我们具体分析品牌树的树冠，即目标顾客的品牌联想。品牌联想建立在顾客与品牌的关系基础上。我们从左右和上下两个视角分析树冠结构。从上下来看，底层的品牌联想表现为顾客因为受到具体的产品或服务属性的吸引与品牌建立联系，上层的品牌挚爱体现为顾客与品牌之间已经演变为更抽象的利益和态度层面关系。由下至上，顾客与品牌的关系逐渐紧密，由一般顾客逐步升级为粉丝。

底层树冠的左右结构区分了品牌联想的类别。Bhat和Reddy（1998）将顾客的需求分为功能性需求和象征性需求，前者同实用性有关，后者同自我形象、社会认同有关。在功能性需求驱动的行为中，顾客通过认知及理性的信息处理机制做决策，如产品各属性的重要性、判断不同品牌在各属性上的优劣等。在象征性需求驱动的行为中，顾客用主观的情感动机，如喜爱、自豪感、刺激、表达自我等作为决策依据。品牌树冠的左右结构与人脑的结构是一致的：左侧处理理性信息，右侧处理感性信息。



图2-5　顾客心智中的品牌树：在产品/业务层面实施品牌决策

品牌树—品牌林—品牌生态

理解了品牌树，企业建设和维护品牌资产的过程可以形象比喻为四个步骤：规划品牌树寻找大树基因，在顾客心智种下品牌树，护树育林建生态，监测品牌的健康情况（见图2-6）。规划品牌树帮助企业根据目标顾客需求和本企业的资源能力遴选品牌核心价值，解答的问题是如何能够努力比竞争对手做得更好，帮助企业提升努力的效率。种植品牌树是企业在目标顾客心智建立起主观整体品牌感知，回答如何让目标顾客觉得自己比竞争对手做得好，帮助企业达成努力的效果。护树育林建生态则是为了有效应对不确定环境中的机会与威胁，保持品牌价值创新，通过品牌延伸和跨界实现企业的持续发展，在动荡的环境保持和增强竞争优势。监测品牌树的健康情况则贯穿品牌建设全过程，协助管理者把握品牌建设效果。

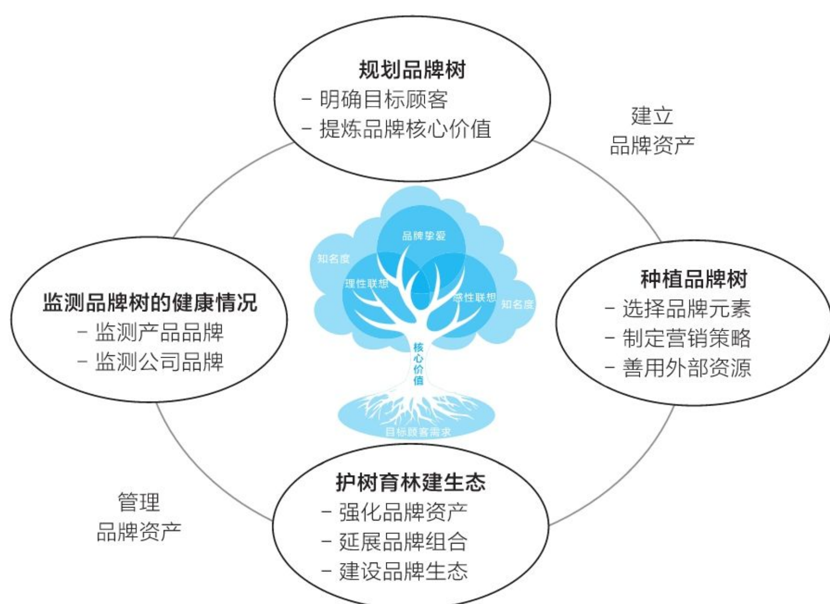


图2-6　品牌树—品牌林—品牌生态—品牌监测循环圈

从品牌树到品牌林再到品牌生态，我们用一个简单的逻辑帮助企业思考如何建立并保持竞争优势。我们希望，拥有品牌思维的企业，聚焦目标顾客的需求，专注累积自身的关键资源和培养核心能力，建立竞争优势，并在经营中依靠逐渐增长的竞争优势摆脱低层次的同质化竞争，专心为目标顾客创造价值。接下来的章节中，我们会详细解读每个部分的具体决策，帮助企业规划和种植品牌树，养护品牌树、培育品牌林并建立品牌生态，同时监测品牌建设的成效。

十年树木，建设品牌需要时间。值得欣慰的是，只要方向是正确的，方法是完善的，每走一步对实现品牌目标都有效。北新建材和三星电子，均坚持数十年将品牌打造成企业的核心竞争优势。对品牌内涵的深刻理解，使这些优秀的企业能够在面临转型升级的关键时刻认识到以品牌为抓手的重要性。更可贵的是，他们通过建立品牌管理体系，将抽象的品牌思维内化于具体的企业战略和策略，获得了品牌建设的实效。

如果您所在企业（或负责的业务、产品）正准备以品牌为发力点谋求转型升级，请着重考虑如何将品牌融入日常具体的管理行为，实现落地。首先请在企业层面思考：如何将抽象的品牌思维转化为具体的品牌决策？运用品牌屋工具审视，是否具备清晰的品牌战略目标、建立了品牌组织和文化、搭建了公司品牌和产品/业务品牌的品牌组合，并明晰各自的作用和彼此如何协调配合？是否具备能够支撑品牌长期持续发展的关键资源和核心能力？如果以上回答均是明确和肯定的，则可以使用品牌树工具，在产品/业务层面启动建设品牌的决策，思考下列问题：企业是否理解所选择的土质，即深刻洞察了目标顾客需求？拥有的种子是否蕴含大树基因，即品牌核心价值是否明晰，是否能够支撑目标顾客的品牌整体感知？面对市场的风雨，是否想过如何护树、育林和建设品牌生态？是否了解品牌建设的效果？这些问题您会在接下来的章节中找

到答案。

第三章　与目标顾客建立强关联

“要让顾客知道，你不仅销售产品，重要的是，你有自己的价值主张。”

——霍华德·舒尔茨（星巴克创始人）

在充分竞争的市场中，品牌能否成为某些顾客的唯一选择，取决于企业能否与目标顾客建立日渐丰富的关联。从品牌树的角度看，是树种与土壤相互结合，持续生长出强大根系的过程。困惑于无法通过品牌建立竞争优势的管理者，需要审视品牌与顾客是否存在紧密的关联，这些关联是否具有不断丰富和增强的潜力。

本章讨论如何规划品牌树，包括寻找合适的土壤，并根据土壤条件遴选具有大树基因的树种。规划品牌树的目的是，为树种与土壤之间建立尽可能丰富的联系，培养强大的根系为未来留下发展空间。重点是通过对目标顾客需求的洞察，筛选及提炼品牌核心价值，为品牌找到持续与目标顾客发展关联的基础。

星巴克：粉丝比流量重要

霍华德·舒尔茨将普通的商品转化成了文化现象——星巴克的诞生就像一段传奇。1982年，当更多美国人开始在本地咖啡馆或甜甜圈店花50美分购买一杯咖啡提神时，深深沉醉于意大利咖啡文化的舒尔茨坚定地认为，一定有一些美国人不会满足于仅仅能提神的咖啡，而是希望享受更高品质的咖啡，并需要找到能成为工作地点和家以外“第三空间”的舒适场所，一个能允许他们放松、欢聚，或一个人独处的地方。舒尔茨认为，“第三空间”对不同的人具有不同意义，对25～44岁、受过良好教育的都市白领尤其重要。几年后，舒尔茨实现了梦想，位于西雅图的三位创始人同意将星巴克卖给他。从此，星巴克开创了持续营造鲜活咖啡文化（live coffee culture）的商业之道。

舒尔茨为基于“鲜活咖啡”构建的“第三空间”明确了三个要素：好咖啡、好服务、好环境。首先，好咖啡。星巴克坚持提供品质最好的咖啡，依照严格的采购标准从非洲、拉丁美洲和亚太地区最好的咖啡产区采购，控制供应链，直接与咖啡产地供应商合作采购绿色咖啡豆，严格监控咖啡的烘焙流程，并控制全球零售门店的配送。其次，好服务。它代表了以服务为基础的顾客关系。星巴克的目标是培育一种关系，让顾客一走进店门就感到温暖和兴奋，由认识、熟谙咖啡之道的专业服务人员按自己惯常喜欢的方式制作出咖啡，所包含的内容一定不止“提神”这么简单。最后，好环境。它意味着氛围。舒尔茨深知，虽然人们是来喝咖啡的，但让他们决定留下来的一定是咖啡店的氛围。因此，大多数星巴克咖啡店都设有舒适的座位，布局设计非常用心，力争为想要逗留的顾客营造舒适有品位的环境。舒尔茨说：“我们的门店具有普遍的吸引力，它满足的是人类的本能，是群体意识，是人们想要聚在一起的需

求。”

“三好”咖啡的坚守

“好咖啡、好服务、好环境”成为舒尔茨日后扩张星巴克商业帝国的核心指导思想，并且在1992年成功上市后得到进一步强化，新增加的每一家门店都在诠释星巴克的“三好”。从品牌树角度分析，“三好”是星巴克品牌树的主干，清晰明确的主干使星巴克时刻不忘初心，始终围绕目标顾客对“三好”的要求做事。而且，由于品牌树主干清晰，每一个新开店都会增强星巴克在目标顾客心智中对“三好”咖啡的品牌联想。同时，因为专注品牌核心价值，星巴克在与目标顾客交互的过程中，能够更清晰地洞察目标顾客对咖啡、服务和氛围的需求，尤其是顾客自己还说不清楚的潜在需求，星巴克将对顾客新需求的理解不断吸纳到对产品、服务的创新中，形成对品牌核心价值的进一步丰富、发展和有力支撑。

从品牌树生长的角度看，对顾客需求的持续跟踪和挖掘是不断增强品牌与顾客联系的过程，也就是发展根系。根系越发达，品牌树与顾客需求土壤的连接越紧密。同时，发达的根系会滋养茁壮的主干，继而生长出繁茂的大小枝干，星巴克品牌树日益茂盛。星巴克逐渐成为被不断加快的工作和生活节奏裹挟的职场人士，尤其是年轻白领们的最爱。

在之后数十年的经营中，由于始终明确品牌的核心价值和目标顾客需求，星巴克在竞争激烈的咖啡零售市场最大限度屏蔽了竞争对手的干扰，他们知道自己该坚守什么，该放弃什么。在其他咖啡零售商不断投入广告或发放价格补贴吸引顾客时，星巴克没有跟风做广告或打折，而是将重点放在会员计划上，依靠店内的宣传材料与促销活动吸引和维护会员顾客。咖啡豆价格大幅上涨时，如果用一种便宜的咖啡豆替代，只有少数最懂星巴克咖啡味道的顾客能区分出来，而大多数顾客都觉察不到，星巴克顶住成本压力坚决没有更换咖啡豆，因为好咖啡是星巴克的

品牌核心价值。

星巴克的坚守，赢得了顾客的高度忠诚。一位典型的美国忠诚顾客一个月平均光顾星巴克18次以上。即使在今天，咖啡已进入更多人的日常生活，星巴克依旧认为自己的根基是会员而不是更广泛的消费群。截至2019年6月30日，星巴克在美国市场拥有1720万名活跃会员，比起2017年的1320万增长了30%。很显然，这个数字与美国的总人口数相比也不是很高。但就是这1720万名会员贡献了美国市场门店销售额的42%。忠诚顾客计划使星巴克成为忠实的会员顾客日常生活中不可或缺的一部分。

植树而非种草

当今的商业世界，互联网的力量似乎打破了原有的商业逻辑，加上资本的助推，一众新锐企业迅速崛起。其中不乏企业依靠打折送券快速吸引顾客，获得了令人羡慕的流量和惊人的业绩。这不免令人心生疑惑，精心培养粉丝似乎不如快速获取流量风光啊？

表面上看这些企业似乎在快速扩张跑马圈地，其实只要看看它们在地面以下是否正在努力与顾客建立越来越强的连接，就可以在很大程度上预见它们的未来。建立强关联的过程实质上是提升顾客对品牌的涉入程度（involvement）。就像一段感情，双方的涉入程度越高，感情必然越深厚。品牌树的力量在于，从顾客的角度来讲，通过发展根系、滋养树冠不断加深顾客对品牌的涉入程度；从企业的角度来讲，通过保持主干和树冠的有序生长聚焦企业的资源和能力。品牌树在地下扎根，在地上生长。审视竞争红海中的一些企业，它们着急获得销量，因而采取了一些饮鸩止渴的策略，如降价、降低产品质量，这些做法无疑是在降低顾客的涉入程度，减少顾客与品牌的关联。因为单纯依赖价格补贴建立的关联非常脆弱，一旦补贴不存在，巨大的流量会一哄而散。

用品牌树工具来分析，上述两种方式很像植树和种草的区别。星巴克志在植树，注重向下扎根向上生长，在乎的是深度和高度，之后才是广度。种草则是平行发展，更在乎广度。因此，植树的企业关心适宜自己生长的土壤，并通过逐步发展根系紧紧抓握住这些土壤，从中吸取养分，哺育主干和树冠。用品牌树工具经营的企业同时在地面下和地面上持续努力，主干和树冠的生长情况取决于根系的培育，而培育根系无疑需要付出长期努力。相比之下，种草圈地的企业关心视野所及的几乎所有土壤，为了能够迅速圈到这些地，它们只能种草，无暇注重发展根

系。

当然，我们要看到的是，互联网的出现和顾客需求的变化正在改变原有的植树环境。同样是植树，农耕时代和农业科技时代的要求必然不同。如何借用数字化力量强化星巴克“三好”咖啡的品牌核心价值，是星巴克当下需要思考的关键问题。

那么，如何不断提升顾客的涉入程度，建立品牌与顾客越来越强的关联呢？本章我们用大家耳熟能详的品牌农夫山泉进行解读。相比星巴克，农夫山泉能够种植品牌树更不容易。首先，从产品类别看，不像前面提到的手机、咖啡等产品，饮用水是顾客不会花太多时间和精力选择的产品，顾客涉入程度非常低，而且产品之间的差异非常不容易被感知。由于顾客选购时很少花时间去想不同品牌之间的差异，价格和购买的方便性往往显得更重要，因此，似乎很难创造差异化的竞争优势。其次，从行业环境看，中国的瓶装饮用水市场可谓群雄逐鹿，既有国际巨头，也有本土强手，竞争之激烈难以想象。但是，就是在这样的市场中，农夫山泉作为后入者，面对强敌，成功建立了有差异的竞争优势。

农夫山泉：与顾客建立强关联

“我们不生产水，我们只是大自然的搬运工。”这句耳熟能详的广告语使我们记住了农夫山泉。2020年9月8日，农夫山泉股份有限公司[1]正式在港交所挂牌上市。开盘报39.80港元/股，高开85.12%，总市值达4400亿港元。

农夫山泉包装饮用水的市场份额约占中国饮用水市场的34%，排名第一，功能饮料、茶饮料及果汁饮料市场份额均为中国市场第三。在巨头云集、竞争激烈的中国软饮料行业，农夫山泉是如何做到傲视群雄的？

[1] 公司官网https://www.nongfuspring.com/，以下简称农夫山泉。

抓住两个关键点

农夫山泉的发展历程，充分映射了种植品牌树的思路——通过遴选具有大树基因的种子，播种在适合生长的土壤上，向下不断发展出强大的根系，与周边的土壤形成稳固的关联，向上则生长出茂盛的树冠，一步步培育成参天大树。简单说，农夫山泉在规划自身发展的早期阶段抓住了两个关键点：①洞察目标顾客需求，选择恰当的品牌核心价值，②采取有效的品牌组合策略尽力将品牌核心价值沟通和传递给顾客，然后在其后20多年的发展中努力将这两个关键点夯实到位。

从20世纪80年代初开始，短短10余年里，我国瓶装水企业发展到1000多家。受到水源地地域的限制，这些企业多局限在地方市场发展，没有一家能够扩展到全国范围。到20世纪90年代中期，随着自来水净化技术的成熟，纯净水应运而生。由于不受水源地资源的限制，可以根据市场需求建立水厂并广泛分销，同时饮用方便、快捷，纯净水迅速风靡全国。国内不少饮料生产厂家开始大量从国外引进自动化生产线生产纯净水，并通过广告宣传及渠道拓展开拓市场。其中的代表企业娃哈哈就是从儿童营养液行业进入纯净水行业的企业。娃哈哈以明星为代言人，凭借广告歌“我的眼里只有你”，迅速发展为当时的纯净水第一品牌。

娃哈哈的成功吸引了大批跟随者，乐百氏以“27层净化”的广告跟进，很快获得2亿元销售额。于是，纯净水行业爆发广告战、渠道战及价格战。似乎一夜间，纯净水就进入了百姓生活。尤其是城市中比较关注健康的顾客，迅速认识到仅将自来水烧开喝是不行的，要饮用经过净化技术处理的水。越来越多的顾客认为，喝水不只为了解渴，必须喝干净水才能让身体健康。

成立于1996年的农夫山泉原名为“浙江千岛湖养生堂饮用水有限公司”，位于国家一级水资源保护区千岛湖畔，是养生堂有限公司旗下的控股公司。1998年，公司赞助世界杯足球赛中央五套演播室，搭上世界杯“快车”迅速成为饮用水行业的一匹黑马，凭借“农夫山泉有点甜”的广告语闻名全国。2000年4月22日，公司宣布停止生产纯净水，改为全部生产天然水，并指出纯净水存在的问题：在将自来水加工处理成纯净水的生产过程中，过滤膜不仅去除了杂质，也把钙、钠、镁、钾等对人体有益的矿物质过滤掉了。如果长期饮用纯净水，将会对人体造成不良影响。一石激起千层浪，国内的纯净水厂家纷纷指责农夫山泉存在不正当竞争行为，甚至召开声讨反击农夫山泉的大会。

争论归争论，农夫山泉提出的“天然水”概念很快获得那些认为天然更健康的顾客的认可，市场份额迅速攀升。顾客有了更多选择，有人相信天然的更健康，会选择农夫山泉这类的天然水；有人相信纯净的更健康，会选择娃哈哈这类的纯净水；还有一些人认为所有的瓶装净化水都不存在差别，他们将价格合适、能够方便买到作为选择依据。

农夫山泉天然水打破了纯净水独霸天下的格局，成功立足瓶装饮用水市场，并扩展了注重饮水健康的城市消费群对净化水的认知，消费者开始了解天然水和弱碱性水的概念。

围绕主干有序生长

农夫山泉将“天然健康”作为企业立足之本，指导企业各项策略，同时各项策略的开展又为“天然健康”提供了丰富的支持论据。农夫山泉相继在国家一级水资源保护区浙江千岛湖、广东万绿湖等建成天然饮用水生产厂。公司坚称，不使用城市自来水，全部生产过程均在水源地完成，保证每一滴农夫山泉饮用水都有其天然的源头。每一瓶农夫山泉饮用水都清晰标注水源地，保障顾客的知情权。“我们不生产水，我们只是大自然的搬运工”这句广告语清晰地表明了农夫山泉对瓶装饮用水产品“天然”概念的坚守。

农夫山泉通过广告、短片等，不遗余力地教育和引导顾客认知天然水的重要性。广告“人体中的水，每18天更换一次，水的质量决定生命的质量”极大地提升了顾客对饮用水质的关注程度，农夫山泉借此向顾客传播“弱碱性水”的知识。农夫山泉围绕“天然健康”采取的策略，不断提高顾客对瓶装饮用水的购买涉入程度，增加了顾客选购时考虑的因素。除了习惯关注的价格、购买方便性等，顾客逐渐开始留意水的成分、酸碱度、产地等信息。涉入程度的提高，降低了顾客对价格的敏感度。

一些顾客开始信赖天然水概念，将其视为消费发展趋势，逐渐对农夫山泉品牌建立起有关“水质”“弱碱性”“天然水源”的丰富联想。随着品牌联想的丰富，这些顾客自然而然与农夫山泉建立了更强的关联，将其作为唯一选择，逐渐屏蔽掉纯净水品牌。

后来，一些生产纯净水的企业受到启发，将自来水净化后添加钙、钠、镁、钾等对人体有益的矿物质，满足人体所需，即矿物质水，瓶装水市场出现这个新品类。尽管矿物质水与天然水所含的微量元素成分差

别不大，但农夫山泉的粉丝们仍然更信任天然水。

理性与感性兼顾

当天然水逐渐被越来越多顾客接受并开辟一个主流市场后，跟随者来了。有跨界的新进入者，也有传统矿泉水企业借势回归者，如恒大冰泉、景田百岁山天然矿泉水等。表面上看，这些企业的进入将分走一杯羹，似乎是对农夫山泉“天然水”领地的争夺；但从深层次看，这些企业的跟随恰恰从侧面向顾客证明了农夫山泉“天然健康”的合理性。农夫山泉将这些跟随者视为合作者，而不是你死我活的纯粹竞争者，持续夯实目标顾客对天然水的理解，强化与农夫山泉的品牌连接。跟随者的进入扩大了关注天然饮用水的消费人群，相当于增加了农夫山泉品牌树的土壤范围。至此，瓶装水演化出三个细分市场：纯净水、矿物质水、天然水。农夫山泉创造了天然水市场并成为领导者。

除了为品牌赋予“天然水源”“弱碱性”“微量元素”等理性价值外，农夫山泉非常注重塑造情感价值。它没有像其他饮用水企业那样请明星代言，而是聚焦于中国体育产业的发展和水源地人民生活。当其他企业紧盯著名的比赛和体育明星时，农夫山泉关注偏远山区几乎处于空白状态的基础体育教育，推出“阳光工程”公益活动：每销售一瓶550毫升装农夫山泉饮用天然水，农夫山泉就代表顾客捐出一分钱用于阳光工程，统一购置基础体育器材捐赠给贫困地区的中小学。

虽然关心水源地与农夫山泉的天然水属性具有相关性，但由此演绎顾客会因为农夫山泉捐赠一分钱而增加购买却十分牵强。然而，一件简单的小事坚持做，尤其是具有清晰主题地坚持，就成了不平凡的大事。顺着时间脉络观察农夫山泉坚持近7年的“阳光工程”公益活动，每年的活动形式不同，但主题始终紧紧围绕着“水源地”“体育”和“青少年”。这些活动将“一分钱”“关心水源地”“爱心”“社会责任”等联想深深镌刻于农

夫山泉品牌内涵，使那些相信天然更健康的目标顾客逐渐喜欢上农夫山泉。此时，顾客对农夫山泉的品牌联想从强调理性价值的“左脑”发展到注重感性价值的“右脑”。一旦情感被启动，顾客对农夫山泉的品牌感知很容易从具体、浅层次、注重理性价值，发展为抽象、深层次的情感连接，而且这个过程是潜移默化的。

试想，如果当年农夫山泉追随娃哈哈和乐百氏生产纯净水，那么就必须找到理由让顾客相信自己的产品“更纯净”。同时注定与娃哈哈等竞争品牌在争夺顾客的白热化战场上发生正面交锋，抢渠道、拼广告、打折促销……以今天很多纯净水品牌面临的局面，不难想象，如果农夫山泉当年采取这种战略会遭遇怎样的命运。

从品牌树到品牌林

农夫山泉以种植品牌树的思维经营，在娃哈哈等企业已经耕种的土壤（注重健康的城市人群）发掘出新的机会，以“天然健康”为基因和品牌树主干，在树冠左侧培育出“水源地”“天然水”“弱碱性”等天然水属性的支持论据，在树冠右侧通过主题明晰、坚持数年的“阳光工程”公益活动直击目标顾客内心世界的“爱心”和“责任”，激发共鸣。同时，不断将只在简单的理性层面或感性层面受到吸引的普通顾客升级，培养成忠诚度更高的粉丝顾客，将农夫山泉品牌从目标顾客的“选择之一”变成“唯一选择”，使品牌树获得生长。

接下来，如何避免目标顾客因审美疲劳逐渐降低与品牌的关联呢？农夫山泉一方面通过产品创新强化目标顾客的品牌感知，另一方面围绕“天然健康”挖掘新的目标顾客，跟随顾客新的细分需求推出系列产品。例如，针对天然水基本产品开发各种包装规格产品，提升顾客在各种场合使用的可能性；针对年轻人和学生市场开发插画瓶；针对婴幼儿开发远高于国家标准的饮用天然矿泉水；针对高端市场开发取自长白山莫涯泉的偏硅酸天然矿泉水；针对中老年人群推出含锂型天然矿泉水，并冠名全国首档关注认知障碍的记录观察类公益节目《忘不了餐厅》，以遗忘与守望为主题启发人们对阿尔茨海默症的了解和理解。农夫山泉的策略可以理解为一边护树一边育林。

星巴克的“三好”与农夫山泉的“天然健康”，成为它们培育品牌的立身之本，充分说明选择适当的品牌核心价值对品牌树未来成长的重要作用。具有大树基因的种子才可能长出强壮的主干，其有更大可能在未来成长为参天大树。主干确定后，企业需要做的便是向下发展出强大的根系，与目标顾客建立越来越紧密的关联，同时抓握周边更多土质相近的

土壤，向上则生长出枝繁叶茂的树冠。采用种植品牌树思维获得的竞争优势不仅仅表现在收入和利润等市场表现方面，更体现为在目标顾客心智中不断丰富的品牌感知，及不断增长的目标顾客。收入和利润可能会随竞争形势有起伏，不断增长的目标顾客及顾客的品牌感知则是其他企业学不去、偷不走的核心竞争优势。

培育品牌就是不断与目标顾客建立日益丰富的强大关联的过程。实践中的难点在于如何平衡品牌核心价值和目标顾客需求之间的关系。我们建议企业先根据目标顾客需求遴选品牌核心价值，即前面提到的企业要先外观（洞察目标顾客需求）再内观（审视企业资源、能力，选择确定品牌核心价值），这样做会认清自身资源和能力的优劣势，找到木桶的长板。在后续的经营中，围绕品牌核心价值确立方向，深入挖掘目标顾客潜在需求，开发符合品牌核心价值且深化顾客品牌感知的新产品，持续将顾客的潜在需求发现和创造出来。

顾客需求驱动的经营理念绝不是盲目听从顾客，企业认清自己才能更好地为顾客创造价值。品牌核心价值的作用是帮助企业循着目标顾客需求，认识和发展自己的竞争优势，同时用品牌核心价值的方向引导目标顾客的感知。我们从三个角度思考品牌核心价值及如何围绕品牌核心价值发展品牌与顾客的关联：

第一，什么是品牌核心价值？为什么要提炼品牌核心价值？

第二，如何遴选更容易与顾客产生丰富和强大关联的品牌核心价值？

第三，如何围绕品牌核心价值建立品牌联想和品牌挚爱，逐步强化与目标顾客的关联？

品牌核心价值：建立与顾客关联的基础

品牌核心价值是企业建设品牌的“宪法”，是建立与顾客关联的基础。缺失“宪法”会导致随波逐流，在疲于竞争的劳碌中逐渐丧失竞争优势。

品牌建设一定要有“宪法”

国家没有宪法会陷入极度混乱。同样的道理，品牌核心价值作为企业建设品牌的“宪法”，指导一切与品牌相关的战略和策略的制定及执行。

品牌核心价值作为品牌建设最高法的作用可以从两个视角理解。对企业内部，品牌核心价值是品牌在相当长的一段时间，可能是数年，也可能是数十年乃至上百年，想为并持续能为目标顾客创造的最重要价值，是在经营过程中聚焦和整合企业资源及培育核心能力的方向标。对企业外部，品牌核心价值是让目标顾客清晰地识别、信任、喜欢直至爱上品牌的原因，也是让利益相关者认识和接受品牌的基础，如农夫山泉的天然健康、三星电子的时尚包容、星巴克的好咖啡及专业服务、苹果的科技创新、沃尔玛的实惠等。

竞争红海中最大的困惑和挑战是，企业不断追求差异化的过程却往往导致同质化的结局。红海中的企业正在相互裹挟的“努力”过程中逐渐丧失各自的竞争优势。那么，不妨换个角度，先暂时忘掉竞争对手吧！这样才能回归目标顾客需求及企业的资源能力，重新审视战略策略的合理性。毋庸置疑，针对品牌核心价值的思考会帮助企业重新找到自我，更清醒地认识企业资源和能力的价值，从而采取更清晰的战略和策略培育核心竞争优势，而不会受到销售业绩暂时波动的干扰。

农夫山泉以注重健康的城市人群为目标市场，选择“天然健康”作为品牌核心价值，所有营销策略均以“天然健康”为最高指导原则，符合此原则就做到极致，违背此原则就坚决不做。农夫山泉在品牌核心价值指导下迅速抢占关键资源，与中国几大天然水源地签订长期合作合同。产

品方面，农夫山泉不使用城市自来水，坚持只在水源地建厂，让每一滴农夫山泉饮用水都来自天然水源，才可以霸气地宣称“我们不生产水，我们只是大自然的搬运工”，与其他主打纯净的企业鲜明地区隔开来。沟通方面，农夫山泉始终围绕“天然健康”做文章，通过一系列有冲击力的广告，向顾客宣传水质、成分、酸碱度、水源地等专业知识，将天然健康的品牌核心价值沟通传递给目标顾客，激发顾客形成对天然水有利于健康的丰富的品牌联想。农夫山泉的公益活动也围绕“水源地”设计，进一步强化品牌联想。也许在农夫山泉进入市场之初，一些顾客仅仅出于好奇和尝新购买农夫山泉产品，但农夫山泉经年累月对“天然健康”的坚持，逐渐在目标顾客心智中深深植入有关“天然水”的各种丰富联想，培养出为数众多将农夫山泉作为唯一选择的粉丝。

作为建设品牌的最高指导原则，品牌核心价值指导企业将有限的资源和能力整合在一起，集中兵力，沿着品牌核心价值的主线建立与顾客的关联，这种关联是有序且有延展力的，更容易成为企业的核心竞争优势。用品牌树来理解更简单明了，主干健康茁壮的树，通常拥有发达的根系，紧紧抓握土壤并时刻从中汲取养分，养育丰茂的树冠。

也许你认为农夫山泉品牌的成功存在偶然性，毕竟早年中国瓶装饮用水市场处于初级阶段，顾客的需求存在大量潜在的未被挖掘的空间，农夫山泉运气好，押宝在“天然水”上获得了成功。下面我们来看一个处于成熟市场的产业品牌，如何通过提炼品牌核心价值获得成功。

上海锦湖日丽塑料有限公司[1]原本在塑料行业处于第三梯队，面对跨国公司和上市企业的竞争，销售人员只能以价格比竞争品牌低艰难地争取订单。后来，公司专注“聚合改性塑料”，突出PC/ABS品类的技术领先优势，在全球范围内重金聘请顶级技术专家，坚守几年在高电镀结合力的PC/ABS开发上率先获得突破。总经理辛敏琦说：“我们每年在研发

上的投入与其他公司差不多，但别的公司不聚焦，只投入1/3在PC/ABS领域，而我们则是100%投入这个品类。当然，资金投入并不是最主要的，更重要的是最高管理层的注意力投入，这才是企业最稀缺的资源。对手只将一部分注意力放在这个领域，而我们整个公司上下一心，全神贯注只做这个领域。结果，我们在很短的时间内推动了产品升级，拉开了和竞争对手的距离。客户不再认为各家企业生产同质化的产品，而是把我们看作PC/ABS改性塑料领域的领导者。”

锦湖日丽选择最能体现“改性塑料”稳定性优点的汽车制造商为突破口，很快获得了通用汽车的认可。随后，根据购车顾客的痛点——汽车内部塑料部件气味大进行研发，开发出低散发的塑料产品，并联合沃尔沃等高端汽车厂商协助推广。由于产品具有鲜明的优点，销售人员有了信心，不必通过降价来吸引汽车制造商，而是集中精力引导汽车制造商关注产品的技术特点，和车企一起深入研究汽车消费者对汽车塑料部件的深层次需求。销售人员将这些需求带回公司，引导产品的研发迭代，进一步提升了满足顾客需求的能力。尝到甜头后，锦湖日丽坚持在“PC/ABS改性塑料”领域投入，逐步成长为这个细分领域的领头雁。

无论消费品牌还是产业品牌，无论身处市场发展早期，还是竞争白热化的红海，品牌核心价值均可以有效帮助企业校准努力方向，聚焦资源，取得事半功倍的效果，在日趋激烈的竞争中逐渐超越竞争对手。

[1] 公司官网http://www.kumhosunny.com/，以下简称“锦湖日丽”。

忌“多”和“变”

品牌核心价值是品牌与顾客建立关联的基础，强关联必须有中心点，具有向外发散的能力。核心体现于专注和坚守，品牌核心价值一忌多，只有专注和聚焦，企业才能更好地集中所有资源和能力，长期坚持，从而在开放的竞争激烈的市场中建立竞争优势。而且，从顾客感知看，品牌诉求过多会扰乱注意力，不利于建立清晰的品牌感知。用品牌树工具来审视更容易理解，参天大树的显著特征是健壮的主干，一定要常常修剪旁枝侧干。

农夫山泉20多年来坚持“天然健康”，企业各类资源的投向非常明确，企业核心能力便得以发展。如与中国有限的几个大型天然水源地签订长期合同，在水源地建厂占据资源和地域优势，同时产品的研发和沟通全部围绕“天然健康”展开，竞争越激烈，聚焦策略越安全和有效。

如果品牌核心价值多于一个，企业需要注意几个方面之间的内在逻辑关系是否顺应顾客的认知及认知可能的趋势。“天然”和“健康”在顾客的认知中原本就有内在联系，农夫山泉不需要花费过多资源和精力来启动两者的关联，借势而为比刻意营造更有效。但是，随着人们对环境破坏的认识，一些顾客可能会关注天然水源是否被污染，农夫山泉很自然地增加了第三个品牌核心价值“安全”。一些顾客对中国部分天然水源可能被污染存在顾虑。对此，农夫山泉采取了很多措施致力于保护天然水源和提升天然水源的饮用安全性。公司的水质检测员深入水源深处取水样进行检测，让顾客放心。与此同时，公司的水质勘探师一直坚持不懈到深山老林寻找更好的水源。广告片“一个你从来不知道的故事”描述了水质勘探师方强18年来到处寻找优质水源所做的努力和坚持。这些策略单独看可能只是一个主打情怀牌的广告，但与农夫山泉的各项策略联系

在一起时，就很容易看出，所有策略无一不来自对农夫山泉“天然健康”品牌核心价值的坚守和诠释。

品牌核心价值二忌变，听到一个新鲜概念就赶紧跟风最不可取。如同植树一样，建立品牌是长期过程，需要定力。所谓树挪死，除非土质发生根本性变化导致树木无法生存，否则不要轻易移植，树在稳定的土壤生存才更有可能成长为参天大树。同时，大树在生长过程中与周边的土壤相互改变，互相影响，共同营造有益于彼此的微环境。树根延伸出去，吸取周边土壤的养分，这块土壤也因为树的存在和生长得以稳固和扩大，通过与树的互动，吸收落叶的养分，借助树的根系保持水分，防止由外部环境变化引发的水土流失。

企业发展过程中无法回避竞争对手的攻击，此时最忌讳丢失自我，尤其是看不清竞争对手的策略是长效还是短效就盲目跟风。暂时的销量上升很可能不持久，风潮过后一地鸡毛。持续有效的策略必然顺应顾客需求的改变，企业在洞察顾客需求的基础上研究竞争对手的策略会更加有效，因此不要盲目跟风。即使发现顾客的需求出现了新变化，也要思考如何围绕自身的品牌核心价值进行适应性发展以抓住新的机会。

农夫山泉品牌始终坚持“天然健康”，坚持不懈在寻找优质水源地和提升水质方面努力。针对学生、婴幼儿等细分市场开发的新产品进一步强化了农夫山泉“天然健康”的品牌核心价值。当发现饮料市场出现更多新需求后，农夫山泉发展了多个子品牌，如东方树叶、炭火咖啡等。这些品牌在各自细分市场获得了较好的发展，且没有稀释农夫山泉品牌的“天然健康”。用品牌树的思路理解，农夫山泉在饮用天然水市场上培育了一棵参天大树，随着顾客新需求的发展，在茶、果汁、咖啡饮料市场接着培育了一些品牌树，共同组成农夫山泉的品牌林。

遴选品牌核心价值：三力筑牢顾客关联

什么样的品牌核心价值更容易帮助企业建立品牌与顾客的关联呢？从顾客视角考核吸引力，从企业视角反思传达力，从竞争视角审视防御力。

品牌核心价值是品牌的灵魂，是企业面对日益激烈的竞争和不断变化的顾客需求的定力。什么样的品牌核心价值更有利于建立并丰富与顾客的关联呢？即，什么样的品牌树主干蕴含大树基因，更有可能成长为根系发达、树冠茂盛的参天大树？

首先要洞察顾客需求，尤其对潜在需求的前瞻性把握；其次是准确判断本企业的资源和能力；最后还要了解竞争企业的策略。因此，企业要长出三只眼睛，分别盯着顾客、企业自身和竞争企业。我们由此出发，总结了遴选品牌核心价值的三力标准。

吸引力

第一方面，从顾客视角看，品牌核心价值应具备吸引力，这是品牌核心价值有效的前提。吸引力表现为相关性、可信性和差别性。首先，品牌核心价值应该与顾客需求直接相关。在顾客大脑的记忆关联网络中，特定节点间具有直接联系，这些连接由过去的常识、知识和生活经历等决定。企业要善于发现并应用这些联系，为品牌核心价值奠定基础。以饮用水为例，“天然健康”是顾客选择饮用水时自然会想到的属性，农夫山泉可谓顺势而为。由于“天然”与食品具有内在逻辑连接，很容易使部分顾客认同“天然”比“纯净”更优越，因此，那些原本就相信“天然健康”的顾客自然成为农夫山泉的拥趸。

传达力

第二方面，从企业视角看，品牌核心价值应具有传达力，这是品牌核心价值的基础。因为只有方便沟通和传达，才能有效占据目标顾客心智。企业不仅要保证当下的能力所及，还要考虑未来能够围绕核心价值继续发展核心竞争优势。从企业角度看，品牌核心价值要具备以下特性：可行性、可沟通、能持久。十年树木，品牌核心价值一旦选定，要坚持数年才能获得成效。因此，企业必须思考自身拥有的资源、能力是否可以保证在相对长的时间内坚持维护所选定的品牌核心价值。以农夫山泉为例，他们在确定可以与中国几大天然水源签订长期合作协议后，明确"天然"这个核心价值是可行的。同时，从能力上看，农夫山泉擅长广告创意和沟通，"农夫山泉有点甜""水的质量决定生命的质量""我们只是大自然的搬运工"等系列广告脍炙人口，简单清晰地让顾客知道并记住农夫山泉的"天然健康"。

防御力

第三方面，从竞争视角看，品牌核心价值应具有“防御力”，这是在动态竞争环境中应该考虑的因素。因为竞争者的反应会干扰目标顾客对品牌核心价值的感知。“做企业的事，操行业的心”，只有行业健康发展，企业才能有更大的成长空间。这一点对于市场后入者尤其重要。品牌核心价值与竞争对手的品牌诉求要有差别，但不能有矛盾，要形成竞合关系，而不是单纯的竞争关系，更不能是“有你没我、你死我活”的对立关系，否则很容易在发展初期实力较弱的时候遭遇竞争对手毁灭性的进攻。从这一点可以看出农夫山泉的高明，“天然”与其他先入者所宣传的“纯净”在最初形成竞争关系，引起竞争者的警惕和反击。但一段时间后，纯净水企业发现，由于农夫山泉引入天然水，吸引了更多原来只饮用自来水的顾客加入瓶装饮用水市场，整个市场扩大了。竞争对手从竞合关系中获得了好处，瓶装饮用水市场最终形成纯净水、矿物质水、天然水三分天下的格局。

如果企业提炼品牌核心价值时面临难以取舍的困难，可以使用三力原则进行比较，选择更适合的。如果顾客需求处于基本层面，竞争品牌也多用此诉求作为品牌核心价值，此时想提出独特的品牌核心价值可能会有困难，企业可以根据以下情况做出选择。第一种，如果顾客对多数企业提出的品牌核心价值整体理解是积极正面的，只是内涵比较空泛，企业可以采用基本需求作为品牌核心价值，将策略重点放在经营过程中，逐渐丰富产品和服务细节，让顾客对看似空泛、缺乏差异化的品牌核心价值形成更具体的理解。如当下很多保险企业用“专业”“责任”等作为品牌核心价值，平安集团也将专业作为品牌核心价值，提出“专业让生活更简单”，采用平安金管家等科技工具让顾客感受到什么是专业的服

务，专业到底能为顾客带来什么，从而与同样主打“专业”的其他保险公司区别开来。第二种，如果顾客对基本需求的理解已经被行业内竞争企业使用得比较混乱，企业可以更换新的说法或词语，切忌使用被行业滥用却普遍没有做到的词语作为品牌核心价值。

品牌联想的不断丰富：有序强化顾客关联

品牌核心价值是品牌树的主干，围绕主干长出丰满有序的树冠。树冠和主干满足了顾客的双重需求——了解更多细节，尽可能简化购买决策。

从“至简”到“至繁”再到“至简”

从品牌树的结构看，品牌核心价值是树的主干，清晰明确的主干才能保证围绕主干生长的枝干健康，每个健康的枝干会继续生出小的树枝，树冠的外围是自然生长的树叶。品牌树越来越繁茂，长成参天大树。仔细想，这一生长过程是有序的，从主干到支干，到更细小的枝干，再到树叶。深植土壤的根系和健康的主干是参天大树的重要前提条件。与树的生长规律相似，品牌的生长从确定健康的、具备生长力的品牌核心价值开始，围绕品牌核心价值逐渐丰富品牌联想，包括理性联想和感性联想，进而获得有品牌联想支撑、有意义的品牌知名度。

以品牌树来比喻品牌培育过程，树的核心特点是，它不断生长，而且围绕主干有序地生长，以此推导，品牌联想要围绕品牌核心价值有序建立。就像每根大枝干的生命力都来自主干的营养一样，品牌联想中每个理性或感性的品牌感知，如产品的材质、技术基础等，都在为品牌核心价值提供有力的支持和证明。同时，大枝干上不断生长出来的小枝干会让树冠更丰满，每个属性也需要更多围绕该属性的细化属性或策略来支撑，这些细化的属性来自适合当下场景的具体表达。不断增加的理性和感性价值会强化顾客的品牌和产品认知。理性价值给予顾客选择品牌的理由，感性价值则使顾客信任和喜欢品牌。顶层的品牌挚爱则是顾客爱上品牌的理由。

同时，顾客又是懒惰的。顾客尽管挑剔，但在做出购买决策时往往希望有简化的依据让自己不要买错就好。此时，品牌树的主干起作用了。清晰明确的品牌核心价值极大程度简化顾客的购买决策。所以，我们看到了至简到至繁再到至简的过程。对企业来说，从品牌核心价值出发，围绕核心价值培养丰富的品牌联想，为品牌核心价值建立越来越多

的证据，这是至简到至繁。对顾客来说，了解产品和品牌各种细碎的知识，最终做出购买决策，这又是至繁到至简。顾客对品牌繁简信息的需求既矛盾又统一。企业用品牌树丰满的树冠满足其至繁需求，用品牌树专注的主干满足其至简需求。

以农夫山泉为例，在品牌树树冠的左侧，也就是顾客的左脑，精心培育了“水源地”“水质”“酸碱度”几个枝干。首先，强调农夫山泉是“水源地建厂、水源地罐装”的健康天然水，不是生产加工出来的，更不是后续人工添加矿物质生产出来的。其次，宣传人体需求的水质是含有天然矿物元素的饮用水，以千岛湖为例，它属于国家级水资源保护区，水质纯净，农夫山泉产品就取自千岛湖60～70米以下的深层水。最后，提升顾客对水的酸碱度的认知，天然弱碱性水的pH值是7.3，有利于人体健康。所有信息以“大自然的搬运工”加以高度概括，使农夫山泉拉开了与竞争对手的距离，获得了顾客的信任。

“农夫山泉有点甜”暗示水源的优质，吸引顾客来品尝。顾客在好奇心的驱使下购买品尝，此时激发出相对较高的购买量，对上市初期的农夫山泉是非常大的保护。仅仅受概念吸引来尝新的顾客喝过觉得不甜可能就不喝了，但认同天然水源更健康的顾客很可能越喝越甜，因为“甜”的感受原本就是主观的。认同“农夫山泉有点甜”的顾客最终成长为农夫山泉的粉丝。

在品牌树树冠的右侧，也就是顾客的右脑，农夫山泉开展“阳光工程”等与水源地有关的公益活动。长期坚持的结果是与顾客内心世界碰撞出共鸣，激发出顾客对于农夫山泉具有爱心和责任的品牌联想，进而进一步强化了顾客对农夫山泉的情感认同。顾客对农夫山泉的品牌感知升华为品牌挚爱。农夫山泉品牌树枝繁叶茂、健康成长。

与不断围绕品牌树主干做加法的生长思维相反，在激烈竞争中不断丧失竞争优势的企业，很多都是在做减法，如通过打折等优惠措施吸引顾客，却忽略了这样做虽然在短期内很容易让顾客掏钱包，但实则在降低顾客思考的维度。不断削减顾客的品牌联想，最终的结果是顾客越来越贪便宜，只依靠价格进行选择。所以，企业在抱怨顾客只看重价格的时候，一定要反思自己的营销策略，是否在不断减少顾客的思考维度，降低顾客的涉入程度，将购买决策逐渐引导为越来越关注价格。

理解树冠的结构

还有一些企业将培育品牌简单视为提升品牌知名度。殊不知，没有品牌联想，知名度只会昙花一现，并给企业未来的品牌建设留下巨大障碍。高知名度、低品牌联想的状况被品牌学者戴维·阿克（David Aaker）[1]形象地比喻为“品牌坟墓”。也就是说，比低知名度、低品牌联想的状况还要差。因为顾客的注意力有限，宁愿分给自己没听说过的新品牌，而不愿再关注已经耳熟能详但实际上不知所以然的品牌。因此，之所以将只有高知名度但缺乏品牌联想的品牌称为品牌坟墓的原因是，顾客有限的注意力使得这些进入坟墓的品牌后续的沟通策略效率大打折扣。从品牌树的角度看，知名度是树叶，品牌联想是枝干，树叶必须以枝干为基础才有生命力。

因此，企业创建品牌之初，必须深刻洞察目标顾客的现实和潜在需求、依据企业的资源能力发掘创造核心价值，并通过持续整合的营销活动建立品牌核心价值的支持体系：理性联想和感性联想。建立品牌联想的过程，自然而然就产生了品牌知名度。让每一位知道品牌名称的顾客都能理解品牌核心价值以及与核心价值相关联的品牌联想。

品牌树的枝干不是随意生长的，虽无一定之规但有大致原则。对于实物产品类的品牌，尤其是技术含量和复杂度高的产品类别，要注重理性价值，可以包括产品的技术基础、原材料、产品的主要功能等。感性价值用来配合提升顾客的情感。如果产品的复杂度非常低，是顾客熟悉的消费品，则可以考虑理性价值和感性价值相结合。对于服务类品牌，因为与顾客有很多接触机会，可以考虑丰富感性联想。需要注意，感性联想不容易被顾客清晰明确感知，所以要注意与本企业具体策略紧密结合，并注重细节。

无论哪一类品牌，在建立了具体的理性联想和感性联想后，企业一定要有不断升级顾客与品牌关系的意识，即从具体的理性价值或感性价值联想升华为品牌挚爱。品牌挚爱指顾客对品牌的感受已经超越了一般意义的满意和忠诚，产生了强烈的情感依恋，此时顾客已将品牌和品牌典型的顾客形象纳入自我身份的构建中，即“我就是这类人”。强烈的身份认同一定不仅仅基于品牌的功能，更在于品牌体现出来的价值观。价值观将产生品牌挚爱的顾客紧紧凝聚在一起，不断吸引具有同样身份认同和价值观的人加入其中。拥有品牌挚爱的顾客比例越高，品牌与顾客的关系会越紧密，对竞争对手策略干扰的抵抗力越强。

表3-1列出了品牌联想和品牌知名度的具体含义及考虑的方向。

表3-1

品牌挚爱	顾客与品牌建立的终极关系，包括态度认同、行为忠诚、情感共鸣、归属感、投入时间精力资源的意愿等	
品牌价值	理性价值：产品属性、成分、功效；可靠性、耐用性；设计与风格；购买及使用情景；服务效果等	感性价值：典型顾客的形象；品牌个性（真挚、刺激、胜任、精致与坚韧）、品牌感受（温暖、乐趣、兴奋、安全、认同、自尊等）
品牌知名度	顾客有能力辨认出品牌，或者在出现品类、购买和使用情境时能够想到该品牌	

[1] 戴维·阿克的系列图书“品牌经典系列”已由机械工业出版社出版。

比顾客更懂顾客

遴选具有大树基因的品牌核心价值的前提，源于对目标土壤的深刻理解和洞察。显然，树种是否具有大树基因，能否成长为参天大树，基于对土壤的分析和理解。同理，找到合适品牌核心价值的前提是对目标顾客需求的深刻洞察，企业要努力比顾客自己更了解他们的需求。

首先，企业必须改变“来的都是客”的想法。企业应当选择目标顾客，了解他们最在乎的属性，并努力在这些属性上做到最好。今天的市场，任何一家企业想要在产品和服务的所有属性上都做到比所有竞争对手好是不可能的，更是不必要的。因为今天的市场更多呈现分众状态，相比需求基本相同的大众市场，分众市场各个顾客群相对界限清晰，彼此之间的需求存在差异化。企业要紧紧把握目标市场，结合自身优势围绕目标顾客最关注的属性开发产品和服务。企业在这些方面的优势会越来越明显，最终成为在这些方面做得最好的品牌，从而塑造出超越竞争对手的相对优势。至于目标顾客不在乎的属性，则可以保持行业平均水平或稍高即可。

随着市场的发展和成熟，越来越多市场呈现从大众市场到分众市场再到小众市场的演变。这种变化为企业培育粉丝创造了更好的条件，同时也使“大众情人”型的超级品牌逐渐失去吸引力。如“完美日记”“三只松鼠”等新兴消费品牌只用3～5年或更短时间，就达到该品类领导品牌在过去10年甚至更长时间才能达到的规模。这些新兴品牌往往呈现出被一群顾客疯狂追捧，在另一群顾客中默默无闻的局面，市场正在逐渐碎片化。

所以，行业竞争不断加剧，顾客需求日益挑剔的市场形势下，从表

面看，似乎企业成功的机会越来越少。实际上，对于有能力洞察顾客的潜在需求，尤其是分众市场或小众市场顾客需求的企业，机会不仅没有变少反而大大增加了。企业要善于开辟新赛道，如农夫山泉；或者聚焦于某类顾客或某种产品属性，扩充赛道的维度和丰富度，如锦湖日丽。总之，越是深陷红海，企业越要思考创新之路，而不是机械模仿竞争对手，在相互裹挟的同质化僵局中越陷越深。

其次，企业要投入资源培养洞察顾客需求的能力。可以说，要想在今天的市场中立足并取得竞争优势，在研究顾客需求方面无论多么努力都不为过。企业不仅仅需要知道顾客是谁，他们想要什么，更需要知道顾客在做什么。传统的市场调查已经跟不上企业的需求了，大数据分析可以帮助企业更清晰准确地理解顾客。企业必须掌握、积累并仔细研究顾客的购买行为数据，通过顾客的实际行为分析其深层需求动机，从而推导顾客的潜在需求。三星电子和农夫山泉的案例都说明，企业对顾客需求的理解不能停留在表面。三星电子发现注重时尚的年轻顾客群更换电子产品的频率变高，农夫山泉发现注重健康的城市人群对于瓶装水的需求不仅有纯净，还有天然。所以，企业要努力理解、研究顾客，积累顾客知识，并能将顾客知识汇集裂变为自身能力，最终成为洞悉目标顾客需求的专家。

再次，企业不仅仅要努力理解顾客，更要学会换位思考，站在顾客的立场设身处地思考顾客需求。因为，很多时候顾客也不清楚自己想要什么。乔布斯说过，“不要去问顾客，他们根本不知道自己想要什么。”事实上，乔布斯对顾客的理解是极致的。因为他自己就是一位懂产品且最挑剔的顾客，能让他满意的产品对于普通顾客来说，很大可能会成为“惊喜”。有些公司设立首席体验官一职，其实，企业需要倡导每个员工都转变为体验官，变身为超级顾客。

最后，企业可以考虑与顾客一起开发和创造价值。这样更容易把握顾客需求价值的差异化和动态化。以诺基亚和苹果为例，前者是产成品思维，后者是半成品思维。产成品思维模式下，企业独自创造价值然后将自己认为最好的产成品交给顾客，但因为顾客需求千变万化，顾客一旦不满意，就会抱怨企业。但在半成品思维下，企业只提供产品平台，请顾客一起参与产品价值的挖掘和实现，更容易满足每个顾客需求的独特性和变化性。苹果手机其实只是半成品，配合应用商店中提供的各种软件，才能成为成品被充分使用。因此，顾客买到智能手机其实是只买到半成品，要亲自参与成品的生产过程，到应用商店去下载自己需要的软件。手机只是一个载体，产品价值却随着顾客的参与在不断改变。

市场终极评价标准是顾客的感知价值。成品思维下，顾客买到满意的品牌那一刻感知价值是高的，但一旦看到自己购买的品牌在某方面不如竞品，感知价值可能马上随之降低。此时顾客不会将原因归结为自己，而是怪罪所购买的品牌。半成品思维下，顾客会根据自己的需求参与产品的完成过程，感知价值自然会高。

闯关游戏：规划你的品牌树

使用品牌树工具规划产品或业务，重点是明晰目标顾客及需求，品牌树主干和树冠的结构。

规划品牌资产至关重要，企业管理者可以使用品牌树工具来检视本企业在品牌树规划方面是否存在改进空间。规划的对象可以是业务品牌或产品品牌。针对新品牌，可以用品牌树协助进行推向市场前的规划；对于已有品牌，可以作为品牌管理策略效果的评测和改进。

让我们从闯关游戏开始吧。

第一关，请品牌的决策层描绘品牌树。包括目标顾客是谁，是一个大市场还是特定的细分市场，顾客的需求是什么；品牌的核心价值是否清晰明确，在吸引力、传达力和防御力方面表现如何；品牌核心价值能否持续与顾客需求建立日益丰富和强大的关联；品牌树的树冠左右是否具有丰富的品牌联想信息，这些品牌联想信息是否清晰有序，能否充分体现品牌的核心价值；品牌是否拥有粉丝，占现有顾客的比例。闯过第一关说明企业决策层具有清晰的品牌管理思路，可以进入第二关。

第二关，请品牌的执行层描绘品牌树。内容与对决策层的要求相同。如果执行层画出的品牌树与决策层画出的品牌树高度重合，说明企业执行层对决策层的品牌战略有准确而清晰的理解。可以进入第三关。

第三关，请典型顾客描绘品牌树。选择有代表性的目标顾客，请他们根据自己拥有的品牌感知描绘总结品牌核心价值，品牌的理性联想和感性联想。如果典型的目标顾客所描绘的品牌树与前两关中企业内部描绘的品牌树高度一致，说明企业的品牌管理工作非常有效。

闯关游戏中如果没有顺利通过任何一关，企业都可以明晰品牌管理工作有哪些可以提升之处。而且，这个闯关游戏建议时常做做，比如半年或一年一次，可以帮助企业动态审视品牌建设的效果。

品牌树清晰展示产品/业务层面品牌决策的过程和结果。首先要匹配种子和土壤，遴选具有大树基因的树种和适合此基因的土壤。这样才有可能向下培育出强大的根系，向上生长出挺拔的主干和丰满的树冠。蕴含强大生命力的小树苗经年累月吸取天地日月精华，成长为参天大树。用植树的思维经营品牌，坚守品牌核心价值，通过洞察目标顾客需求，不断拓展和丰富品牌与顾客之间关联，从而在目标顾客心智建立丰富的品牌联想，使品牌逐渐发展为目标顾客的唯一选择。

请以品牌树为管理工具，思考您所在企业的产品/业务的品牌决策。目标顾客明确吗？品牌核心价值清晰吗？品牌核心价值在吸引力、传达力、防御力方面的表现如何？是否正在建立和发展品牌与顾客需求之间更加丰富的关联？如何围绕品牌核心价值，不断培育丰富的品牌理性、感性联想？是否有将目标顾客对品牌的关系从具体的底层联想升华为抽象的高层共鸣的意识和方法？

第四章　将客观表现转化为主观感知

“苹果的营销哲学——共鸣、专注、灌输。”

——迈克·马库拉（苹果公司首位投资人）

鲜有企业不进行规划便将产品盲目推向市场。但放眼现实市场，真正植入顾客心智、为顾客所喜爱的品牌却屈指可数。所以，企业认真规划品牌非常重要，更重要的是通过适当的策略将品牌深植于目标顾客心智中。实践中的难点是选择适当的策略，及一定时间内的坚持。用品牌树工具看，将品牌深植于目标顾客心智中是将规划好的品牌树种植到目标顾客心智的过程，目的是让目标顾客觉得企业的产品和服务比竞争对手好，需要思考的是如何将产品和服务的客观表现潜移默化地转化为目标顾客的主观感知。

本章讨论如何种植品牌树。围绕品牌核心价值，如何选择适当的植树工具？如何合理使用植树工具？植树过程中有哪些注意事项？要点是通过科学规划和执行品牌组合策略，向顾客展现品牌核心价值及支持论据。

苹果：《1984》与《非同凡想》

迈克·马库拉是苹果公司的首位投资人，在苹果公司创立之初投资了25万美元。除了提供资金外，马库拉对苹果公司更为重要的意义是，他以自己早年在英特尔等公司负责市场和销售工作时积累的经验总结的“苹果营销哲学”，深远地影响了乔布斯的管理理念和苹果公司的后续发展。马库拉告诉乔布斯：“你永远不该怀着赚钱的目的去创办一家公司，你的目标应该是做出让你自己深信不疑的产品。”他总结了经营企业的三个关键点：第一，要紧密结合顾客的感受，与顾客达到共鸣；第二，为达到重要目标必须拒绝所有与该目标关联不大的机会，保持专注；第三，通过给人们留下深刻印象将公司和产品的卓越品质传达给顾客，即灌输。

比创意更重要的是意义

苹果公司的两则广告《1984》和《非同凡想》已成为商业广告史的经典作品，也充分表明了苹果品牌的核心价值。

当乔布斯筹划Mac电脑的发布时，他要求广告片充满产品本身的革命性气质，于是就有了《1984》。乔布斯通过《1984》广告传达他希望在顾客心智中建立的苹果的品牌形象：当众多大企业将电脑变成缺失个性、能用就行的使用工具时，苹果的Mac电脑是位自由奋斗的战士，冷静、反叛又英勇。乔布斯选择在超级碗比赛间隙播放《1984》，并且巧妙地购买了两秒钟黑屏。当超过9600万名观众等着重播超级碗比赛的得分画面时，所有的电视突然变成黑屏，两秒钟后，电视上出现了《1984》的广告，伴着字幕的旁白出现了："1月24日，苹果电脑公司将推出Mac电脑，你将明白为什么1984不会变成《1984》。"当天晚上，美国三大电视网和50个地方电视台都播出了讨论该广告的新闻。《1984》被《广告时代》评为商业史上最伟大的广告。当然更具戏剧性的结果是，乔布斯在1985年被董事会从他自己创办的公司赶走了，因为董事会希望占有更多市场份额，获得更多收入。

12年后，乔布斯被重新请回苹果。此时的苹果已经陷入越想赚钱越赚不到钱的困境。乔布斯认为苹果绝不仅仅是一系列只会赚钱的产品，而是世界上最伟大的品牌，原因是买苹果电脑的人有与众不同的思维方式。在波士顿Macworld大会上，乔布斯说："苹果的顾客代表了创新精神，他们要去改变世界。很多人认为他们是疯子，但是在那些疯狂中我们看到了天才。我们为这种人制造工具，我们也要用不同的思维方式。"因此，苹果公司不能只有一些宣传产品的广告，必须用品牌形象广告让人们认识到苹果品牌的与众不同，于是便有了《非同凡想》广告。

乔布斯花费巨大的精力制作了60秒版本的广告《致疯狂的人》。他选择爱因斯坦、甘地、约翰·列侬、毕加索、鲍勃·迪伦、爱迪生、马丁·路德·金等出现在广告中。这些经历不同、来自不同领域的人的共同特点是富有创造性，敢于冒险，不惧失败，赌上自己的职业生涯甚至生命去做与众不同的事情。这正是乔布斯认为苹果品牌所代表的人，他们跳出固有模式思考，用计算机帮助自己改变世界。

虽然《1984》和《非同凡想》两则广告中连苹果产品的影子都没出现，但对苹果品牌来说却至关重要，不仅仅在于创意，更在于其发人深省的意义。创意只是工具，意义才是根本。人们最初可能因为创意被吸引，但直击心灵令他们回味深长的一定是其中蕴含的深刻意义。这种意义就是苹果的品牌核心价值：特立独行，将艺术、创意与科技完美结合，设计风格简洁醒目。这样的品牌核心价值不仅仅启发了顾客，更激励着苹果的员工。

产生共鸣的基础更可能是品牌而不是产品，所以产品是载体，品牌才是根本。当品牌及其蕴含的意义占据了顾客心智，产品自然与竞争对手形成差异，这是在共鸣基础上发生的灌输，是对顾客潜移默化的影响。

制造剧场感

不仅广告，苹果的产品及外包装、产品发布会、专卖店……每个与顾客的接触点，乔布斯都要精心设计。因为他深信，顾客会根据公司或产品传达的所有信息形成对品牌的整体判断。事实表明，苹果产品的展现形式极大提升了顾客对品牌的感知。

从1984年的Mac电脑发布会开始，乔布斯就善于为产品发布会创造盛大的舞台效果，产品发布会以“要有光”的神圣时刻为高潮：天地分开、一束光射下来、天使唱歌、唱诗班合唱《哈利路亚》……1998年，乔布斯在1984年发布Mac电脑的地点举行了iMac发布会，成功宣告了苹果公司起死回生，再一次颠覆了个人计算机的形象。iMac成为苹果公司从创立以来销售速度最快的计算机。

iMac产品发布会大获成功后，乔布斯开始精心设计每年4～5次的产品发布会和演讲。每次产品发布会都经过精心安排，乔布斯从不容忍自己和他人不完美。他会亲自撰写和修改演讲内容的幻灯片和要点，每一页内容都做成三种不同风格的幻灯片，每句话会改变一两个词来比较效果。他翻来覆去给朋友和同事演示征求意见。发布会的展现方式也体现着苹果产品的风格：简单的舞台，背后则是精密复杂的支持系统，即至繁支持下呈现出来的至简。乔布斯会穿着他的标志黑色高领衫和牛仔裤缓步上台，听众则带着教徒般的虔诚。有人说：“乔布斯的演讲往往会刺激听众大脑中多巴胺的分泌。”

当计算机的销售从本地专卖店转到大型连锁店，乔布斯不希望iMac摆在戴尔和康柏旁边，由完全不了解苹果产品的独特性能、只关心50美元销售提成的销售员向顾客背诵产品的配置。他认为，必须将苹果的理

念和创新功能展示给顾客，为高价格提供有效的支持。于是，第一家苹果零售店2001年在弗吉尼亚的高端购物中心开业。亮白色的柜台、浅色的木地板，店内悬挂着约翰·列侬和小野洋子在《非同凡想》广告中的巨幅海报。随着一家家别具特色的苹果零售店开张，粉丝们为了成为首批进店参加开业典礼的顾客整夜在店门外排队。如果以收入衡量，零售店仅仅贡献了大约15%，但它在制造话题和提高品牌认知度方面却做出了重要的贡献。

无论是产品发布会，还是苹果零售店，都沿袭了苹果品牌一贯的特点：简单、时尚、有创意，在有趣和令人产生距离感之间拿捏得刚刚好。所有东西都不会让人一眼能看透，但经过琢磨就会越来越有感觉。这非常类似于人们通常在剧场中才能获得的感受，被震撼，又回味深长，深藏于内心世界的某种情感被深深激发。在让人心生敬畏的同时，用有趣激发亲近感。

不能在第二次给人第一印象

乔布斯将每一次与顾客的接触都视为传达品牌信息的重要时刻，他追求极致的目的在于给顾客留下最好的第一印象。

比如，对产品的精益求精。“让产品达到在现代艺术博物馆展出的品质。”苹果的设计思想是极致的简约，但至简的前提必然是背后的至繁，当简约化设计与产品的简单易用同时成为要求的标准时，背后则要付出产品开发人员成千上万倍的努力。以Mac电脑的标题栏为例，当时开发人员做了20个不同的版本才让乔布斯稍微满意。在整个职业生涯中，乔布斯一直十分关注，有时甚至过度关注产品形象乃至包装的细节。“当你打开iPhone或者iPad包装盒时，我们希望那种美妙的触觉体验可以为你在心中定下产品的基调。”

设计零售店时，将要完工宣布开幕的前夕，乔布斯发现应该按照顾客的活动，而不是产品类别来划分零售店的区域。他毅然决定全部推翻重来，将零售店首次亮相的时间推迟3～4个月。不计成本，绝不将就，就是为了给顾客留下难忘的第一印象。

深谙“共鸣、专注、灌输”理念的乔布斯，比任何一位商业领袖都更加明白产品展示对塑造顾客的品牌主观整体感知有多么重要。“人们确实会以貌取物”，“我们也许有最好的产品、最高的质量、最实用的软件，如果我们用一种潦草马虎的方式来展示，顾客就会认为我们的产品也是潦草马虎的；如果我们以创新、专业的方式展示产品，那么优质的（品牌）形象自然就被灌输到顾客的思想中了”。

产品做得再好，顾客不能领悟和感受到，也是没有意义的。企业需要将规划好的品牌树种植到目标顾客的心智中，同时用品牌树主干的品

牌核心价值和树冠展示的产品详细信息占据顾客的头脑与心灵。本章我们采用荣威550汽车成功上市的案例解读如何先用品牌核心价值占据顾客心智，再通过充实丰富的产品及服务信息让顾客满意。

荣威550：惊艳上市

随着收入和生活水平提升，私家车快速进入中国家庭。汽车单价高，顾客在购买过程中搜寻信息、比较选择等行为的涉入程度非常高。但由于缺乏汽车性能、配置等方面的专业知识，普通顾客做出购买决策时高度依赖品牌，尤其是当时比较有名的国外或合资品牌。不难想象这种情况下一个国产新品牌能够获得成功有多么难！然而，上汽集团的国产乘用车品牌荣威[1]做到了。它不仅仅成功上市，在目标顾客心智中培育出“科技时尚”的品牌核心价值，更重要的是在上市后的十几年中持续成长，始终稳居中国自有汽车品牌前五名。

[1] 品牌官网https://www.roewe.com.cn/。

建品牌冲出红海

21世纪初，中国汽车市场的开放政策及蕴藏的巨大潜力，吸引汽车业的世界巨头纷纷加快进入中国市场的步伐。根据中国汽车工业协会专家委员会的分析报告统计，截至2006年底，全球最大的11家汽车整车制造企业已全部进入中国，最大的50家汽车零部件企业大多数也已在中国投资建厂。同时，本土汽车企业凭借低成本、低价格策略迅速崛起。新产品投放市场的速度显著加快，2004～2007年分别有26、42、46、52款新车型投放市场。以2007年为例，相当于每周都有一款新车型上市，竞争的激烈程度可见一斑。这正是荣威550上市前面临的市场状况，需求和竞争两方面均处于严峻局面。

为了能够在国际汽车市场占有一席之地，上汽集团投资6700万英镑收购了英国罗孚25型、75型轿车的核心知识产权及技术平台。但是，正当上汽集团紧锣密鼓筹划凭借罗孚的品牌知名度走向海外市场时，与宝马有约在先的福特汽车宣称，宝马掌握罗孚商标的使用权，福特将行使对罗孚品牌的优先收购权。国际汽车巨头的压制使上汽集团收购和使用罗孚品牌走向国际市场的愿望落空。

既然已经有了核心知识产权和技术平台，索性勇敢尝试创立自有品牌。上汽集团决定先集中精力在国内中高端细分市场建立强有力的品牌地位，再逐步走向海外。于是，上汽集团自主品牌“荣威ROEWE”的首款车型荣威750上市了。这款车定位高端，延续了罗孚轿车的经典外形、英伦气质及操控性能，并根据国内的实际路况、中国顾客的驾驶习惯及审美取向进行相应改进，向市场初步传达了荣威“经典、尊贵”的品牌形象。

但是，高端车的市场容量比较小，难以形成更广泛的品牌影响力。深化顾客对荣威品牌的认知、信任及喜好度，逐步扩大荣威品牌市场占有率，最终完成年度销售任务的重任，落在荣威750之后推出的荣威550身上。而中端车市场虽然容量大，竞争的激烈程度却让人捏把汗，荣威550能担负得起如此使命吗？

出乎意料的是，荣威550超预期完成任务。上市前两个月，第三方机构的品牌跟踪调研显示，荣威品牌知名度提升24%，产品订单提前完成年度销售目标的20%。重要的是，荣威“数字轿车”的品牌概念获得了1522篇平面媒体报道和10177篇网络媒体报道。荣威550火了。

接下来的几年，荣威550连续上交傲人答卷：累计申请多项专利，获得国家C-NCAP五星评级及中国汽车工业科技特等奖，销量持续增长，带动了中级车细分市场中本土高端车型销量的迅速提升。同时，荣威整车及动力总成还销往拉丁美洲、中东、非洲、独联体等海外市场，发动机、变速器陆续推广到其他公司的车型。

先占据顾客心智

在规划荣威550上市计划之初，荣威管理团队就很清楚自己的任务不仅仅是保证荣威550获得不错的销量，更重要的是将荣威品牌由创立阶段过渡到全面建设阶段。荣威管理团队将荣威550上市的目标清晰确定为，提升顾客对荣威品牌的认知、信任及喜爱，占据目标顾客心智。借此逐渐完善荣威品牌系列产品，满足多层次顾客的需求，扩大荣威品牌的整体市场占有率。

凭借对技术及市场的理解和多年的探索积累，荣威管理团队认为，表面上看，中端轿车市场竞争异常激烈，实际存在等待挖掘的蓝海。当时各家公司多强调安全、操控性、舒适等基本功能，过于雷同。同时，普通顾客缺乏技术知识，对安全、操控性等属性的理解并不专业。尽管各汽车品牌大谈技术性能，顾客对于同等价位汽车感知到的性能差异却不大，造成顾客过度关注价格或其他非重要属性，如内饰、外观等。因此，深入挖掘顾客的潜在需求，据此制定相应的品牌策略，将顾客的潜在需求引导和创造出来，成为在红海中胜出的关键。

荣威循着“什么样的人”需要“什么样的汽车”的思路制定荣威550的品牌策略。首先确定目标顾客，当时中端轿车的主力消费群是“75后”的年轻人，荣威管理团队从这群人成长的社会文化背景出发，分析理解其主导价值观，解读他们对汽车的需求，进而诠释荣威550的品牌核心价值。

基于对大量顾客深度访谈及需求洞察，荣威管理团队找到了答案：要成为国内中端车市场的新标杆车型，荣威550的品牌核心价值必须具有划时代的意义。“75后”顾客是数字化科技时代的消费主力，一辆能真

正打动他们的汽车，应该既具有前沿时尚设计，彰显有品位的追求，又充满科技含量，体现汽车的内在价值。

于是，荣威550的品牌核心价值被确定为“科技、时尚”，并以“D^5全时数字轿车”为宣传口号。荣威550“D^5”被进一步诠释为，采用数据集成控制系统（Data-based Control System，D^1）、数字化界面（Digitized-Interface，D^2）、多媒体应用（Multi-MeDia，D^3）、持续升级（Constant-UpgraDing，D^4）及人本科技（Tech-frienDly，D^5）等数字化造车理念，从而实现在行车管理、信息显示、娱乐互动等方面的数字化。总体设想是在产品本身所具有的技术创新的支持下，充分激发“75后”顾客内心世界隐藏的完善自我、成就自我的激情。

荣威550惊艳上市，成功营造出“科技、时尚”的第一印象。买第一辆车的顾客与买第二辆车的顾客看重的要素是不同的。荣威550的目标顾客是购买第一辆车的“75后”，他们更容易接受有冲击力的信息。如果荣威模仿多数竞争品牌，宣传省油、安全等产品功能特点，注定淹没在比荣威更知名的日系和德系品牌车海中。

让品牌树长出丰满树冠

能否向目标顾客沟通和传递荣威“科技、时尚”的品牌核心价值，最终在其心智中建立起强烈、独特的品牌形象，成为荣威550上市成败的关键。

首先，产品是关键。上汽集团采用高举低打策略，采用部分高端车主打的新功能，如行车管家、数字仪表、智能一键启动等，对注重收集信息的“75后”购车群体产生强烈冲击力，荣威550在中端车市场中脱颖而出。其次，对于能够影响顾客品牌感知的价格，荣威采用需求导向的定价策略。当时市场上同类车的普遍价位为9万~15万元，荣威550将上市价格定为14.28万~18.98万元，稍高的价位充分彰显荣威550的高端定位，也与其配备的高技术参数配置相称。同时，与具备同等配置的高端车相比，荣威的价位则很有吸引力。

在品牌沟通方面，荣威550非常重视采用多种方式向目标顾客传播品牌核心价值。产品上市前先开始预热：在时尚频道推出简短片花广告，“ROEWE荣威550”“数字化轿车时代”等字样在屏幕上飞舞跃动，使顾客形成初步的品牌认知；随后与“75后”常去的主流购物场所（网站、便利店）合作，如在淘宝网推出“逢550惊喜”活动，每周五推出购物专区，凡在当天交易金额为550元的买家或卖家均可参加抽奖。在便利店则通过张贴汽车海报，进一步激发顾客对荣威550的好奇，加深品牌印象。

每年的北京车展是各大汽车厂商登台炫技的重要舞台。荣威550的展台设计充分糅合科技时尚元素，吸引了顾客的广泛关注。配合产品彩页、户外道旗等宣传物料，凸显了行车管家、数字仪表、智能一键启动

等亮眼的产品性能特点。顾客纷纷表示，“荣威550是创新的科技产品和时尚玩具”“D^{5}全时数字轿车很炫酷”。

正式上市后，荣威550开始全面打造“数字科技”的顾客体验。上市当天，荣威在上海举行“数字科技发布会”。现场采用T台设计，整个氛围更像是时尚艺术品鉴赏会。采用与奥运开幕式相同的万象投影技术，邀请在年轻人中具有高知名度的特斯拉（Tesla）团队进行550万伏闪电表演，还举行了为荣威550专门设计的时装表演。发布会上，宣布曾子墨（时任凤凰卫视主持人）等知名人士成为荣威550首批车主，荣威将其购车款项捐赠于为支持四川灾区设立的“子墨512助学基金”。发布会后，《南方人物周刊》对此进行了主题为“时代的力量，行动的领袖”的专题报道。

随后，上汽集团以“荣威550幻动时空”为主题，在上海、深圳、北京等17个重点城市进行数字科技巡展。巡展现场，荣威550在数字激光、电磁落幕器及冷焰火的背景里亮相，吸引了大批媒体和顾客。

巡展期间，上汽集团推出一系列电视广告、电台广告、平面广告、电梯海报、户外广告、宣传画报及产品彩页等。其中电视广告《追求篇》采用扣人心弦的特工主题故事和英文旁白，展现前沿科技的同时，营造出高端形象。平面广告则大量投放于“75后”经常阅读的报纸杂志，如《时尚先生》《城市中国》《数码世界》等。同时，在商务写字楼、居民住宅区等人群密集场所的电梯里张贴宣传海报。在大型商场、主要地铁站等垄断性媒体，投放醒目的户外广告，全方位展现荣威品牌的科技时尚内涵。

有了第一批车主后，荣威550将品牌沟通主题调整为差异化体验，引导顾客关注驾驶体验。采用系列宣传稿，内容涉及生活、创意、挑战

及品质等方面，如“惊艳上海时装周，荣威550时尚变装”“载誉归来，荣威550获C-NCAP五星评级”，推出《挑战篇》《限量版篇》等广告片。

渠道方面，荣威在北京、山东、浙江、广东成立四个区域市场核心业务小组，由销售大区经理牵头，实行区域负责制，以提供更多资源，针对地区特定需求实施适合的推广计划，同时鼓励经销商进行区域协作和联合推广。这既整合了区域资源，又加大对各地经销商的市场宣传及推广的统一规划，有效实现协同作战和区域联动。

用母品牌背书

除了产品、价格、渠道、沟通策略外，荣威550非常注重细节。比如，很巧妙地处理“上汽集团”和“荣威”母子品牌的关系，所有的宣传材料或广告首要凸显荣威550，让顾客充分感知荣威550的产品特点后，用母品牌“上海汽车”做背书，强化顾客对荣威品牌的信任。这种母子品牌互动关系的安排使荣威充分“借势”母品牌，在顾客心智中建立起独立的品牌形象。反之，如果荣威先大力宣传母品牌“上海汽车”，子品牌“荣威”很可能就会埋没在上汽集团众多早已为顾客熟知的合资品牌中。

荣威品牌的名称和标识都根据品牌核心价值仔细斟酌后被赋予丰富的含义。中文名“荣威”，被诠释为“创新殊荣、威仪四海”，“荣”寓意荣誉、殊荣，“威”寓意威望、威仪及尊贵地位。英文名“ROEWE”源自德语字根LOEWE，代表狮子。荣威品牌标识是一个坚固的盾形图案，以红、黑、金三种颜色构成，其中红色代表中国传统的热烈与喜庆，金色代表富贵，黑色象征威仪与庄重。图案的核心是两只站立的雄狮，展现了尊贵、威仪、睿智的形象。图案的中间是双狮护卫的华表，寓意高瞻远瞩、社稷繁荣、和谐发展。图案的下方是用现代手法绘制的品牌名称缩写“RW”，在古埃及语中也代表狮子。从整体上看，盾形图案被对称分割为四个红黑方块，代表求新求变、不断创新与超越。“看车标就知道这是一款高端车”“我喜欢荣威的车标，很有英伦王室范儿”……顾客的反馈表明荣威品牌标识设计很成功。

荣威550超预期完成了上市当年的销量目标，更重要的是，通过产品、价格、沟通、渠道等策略在目标顾客心智中树立起“科技、时尚”这一鲜明的品牌核心价值，为后续发展奠定了基础。

苹果和荣威550的品牌实践展示了培育品牌占据顾客心智和销售产品之间的区别与联系。培育品牌是将规划好的品牌树植入顾客心智，将产品的客观表现转化为顾客对品牌的主观感知。品牌占据了顾客心智，每一件产品是被顾客心甘情愿买走的，销量具有持续性；相反，如果将销售产品作为首要目标，产品是被卖出去的，这样的销量不仅获得时十分吃力也难以持续。

实践中，企业常常产生两个困惑："我们的产品这么好，为什么顾客感受不到""我们的产品销售不好，是因为我们没钱打广告宣传吧"。第一个困惑产生的原因在于没有将A（attributes）思维转化为B（benefits）思维，即还没有形成顾客需求驱动的经营理念。这时需要审视，企业认为的"好"，是不是顾客视角的"好"；企业是否用适合的方法让顾客感受到"好"。持有第二个困惑的企业有向顾客表达的意识，却仅寄托于广告。殊不知，如果产品和服务还没有那么好，即使有钱打广告也是浪费资源。

在顾客心智中种植品牌树的经营理念为企业的两个困惑提供了解题思路。通过品牌树的主干与目标顾客产生共鸣，再通过丰满的树冠占据顾客心智。品牌核心价值提供给顾客的信息简单明了有冲击力，有意义、耐人寻味，更容易激发带有剧场感的共鸣，让顾客在现实和理想之间找到寄托。接下来，如何沟通和传递品牌核心价值更重要，这是让品牌树生长出丰满树冠的过程，让被核心价值占据心智的顾客找到踏实感和满足感，为剧场感营造出来的惊艳惊奇提供支撑。

规划品牌的目的是努力比竞争对手做得更好，培育品牌的过程是让目标顾客觉得企业做得更好。由于品牌的培育是长期的，而销量目标往往是短期的，因此种植品牌树和实现销量目标有时会发生冲突。企业需要思考如何有效规划品牌战略和策略，使其既能保证企业完成短期销售

目标，又能服务于建立品牌资产的长期目标。具体地，我们关注以下三个问题：

第一，企业可以通过哪些策略培育品牌，即种植品牌树的工具有哪些？

第二，企业种植品牌树时应该注意哪些法则？如何提升策略的效率？

第三，如何将短期的销量目标与长期的品牌目标结合起来？

植树工具：品牌策略组合

企业建设品牌的工具称为品牌策略组合，包括品牌形象识别体系、营销策略、外部资源。企业需要根据品牌核心价值选择和匹配品牌策略组合。

严格来讲，企业的各项策略，尤其是能够影响顾客品牌感知的策略都与品牌建设相关。企业应该以是否有利于培育品牌，即能否让顾客认知品牌核心价值的标准来评估和选择策略。企业培育品牌的工具归纳起来分为三大类：品牌形象识别体系、营销策略和外部资源。从时间轴看，品牌形象识别体系需要在建立品牌之初规划好，营销策略需要在日常经营中考虑，外部资源则需要根据品牌能应用且适合的品牌外的各类资源进行统筹。

品牌形象识别体系：让品牌元素发声

品牌形象识别体系，包括品牌名称、标识符号、广告语和代言人等，品牌名称还呈现为文字和发音，标识符号包括颜色和图案，需要特别注意的是常常被忽略的企业网站和公众号，这些往往是顾客与品牌首次接触的元素，影响顾客的第一印象。品牌形象识别体系不仅仅要注重美学设计，更要与品牌核心价值建立内在连接并能诠释品牌核心价值。以品牌标识为例，好的品牌标识应该同时具有几方面作用，不仅具有令人愉悦的美学特质，还能够借助人们的识别、联想等思维能力传播品牌核心价值。标识符号传递的内涵很多时候胜过千言万语，如耐克的“对钩”标志形象地表明了品牌核心价值“just do it”传达的果敢和拼搏精神。同样，被咬掉一口的苹果标识对于苹果公司业绩的贡献虽不能客观准确地计算出来，但可以确定是存在的。

在荣威的品牌形象识别体系中，富有特色的品牌标识成为加分项。区别于中端车市场美、日系车企喜欢采用简洁抽象车标的做法，荣威反其道而行之，设计了稍显复杂、纳入动物造型的车标，并用红、黑、金三种颜色凸显皇室传统风格。很多顾客表示“看到车标就觉得这是一款高端车，很有皇室范儿”。“荣威550，品味自在追求”的品牌口号也有别于其他车企强调安全省油，突出了荣威品牌的独特。品牌形象识别体系各元素组合在一起，充分凸显了荣威“科技时尚”的品牌核心价值和“经典、尊贵”的品牌形象。

企业应根据需要选择品牌形象识别体系内容，其中品牌名称、标识、官网是标配项目，品牌广告语是推荐项目，代言人则是选择项目。在标配项目中，容易被企业忽视的是官方网站，这是向潜在顾客及内部员工传递品牌核心价值和发展历史的重要平台，如果草率对待，不适当

及陈旧的信息会对品牌造成极大伤害。

企业可以委托专业机构帮助设计和运营品牌形象识别体系。需要提醒企业重视的是，与美学和感觉上的冲击力相比，品牌核心价值要被作为“宪法”对待。企业要与设计人员充分沟通品牌核心价值，使设计思路充分呈现品牌核心价值，内涵丰富且耐人寻味。同时，从顾客认知角度看，品牌形象识别体系要清晰鲜明，容易记忆。

营销策略：让目标顾客感知“好”

营销策略指产品、定价、沟通和渠道策略，通常用其英文首字母表示，简称为4P。对于服务企业来说，还要考虑人员、流程和物理环境这三个策略，与以上策略合称为7P。营销策略直接影响顾客如何感知品牌、是否购买及购后行为。其中，产品最重要，针对目标顾客需求，如果企业还没能做到比竞争对手更好，那么就应该继续认真努力，尤其在品牌核心价值方面必须做到极致；然后再考虑采用合适的沟通策略将品牌的好传达给顾客，采用合适的渠道策略让顾客方便获得产品和服务。营销策略的首要目标是让目标顾客感知到好，其次才是引导购买。

苹果的产品设计追求能让产品达到在现代艺术博物馆展出的品质，将极致简约化的设计与简单易用结合起来。乔布斯对产品的要求已超过吹毛求疵的程度，他反复琢磨，不放过任何一个细节。就拿Mac电脑上的标题栏来说，设计团队做了20个不同的版本才让他稍微满意。乔布斯要求产品隐藏的部分也要做得很漂亮，他会仔细检查印刷电路板上的芯片及布线，即使这些部分绝大多数顾客可能永远都不会看到。对乔布斯来说，要让产品在性能和外观，包括包装上都要给人惊艳的感觉，每一个细节都是至关重要的。当顾客从别致的盒子里拿出一台iPod时，产品美丽得耀眼，让其他音乐播放器都黯然失色，他不会觉得399美元的售价贵。

荣威550采用当时中高端车型主打的新功能，顾客很容易形成荣威“物超所值”的品牌感知。荣威550比同级别竞品稍高的价格进一步体现产品的高价值。荣威加快建设荣威550专属分销渠道，尤其是随着汽车销售向二三线市场甚至四线市场推移来建设渠道。荣威充分考虑了这些市场的差别，采用具有针对性的策略。在沟通上，竞争品牌大多没有

使用情感诉求，虽然有些做了尝试，但由于缺乏对目标顾客主导价值观的深入理解，推出的情感诉求并未被顾客感知和接受。而且流行的德系、日系汽车在中国顾客心目中素来以性能见长，顾客形成思维惯性，不易赋予其情感内涵。荣威550在突出数字化造车技术创新的同时，更注重挖掘目标顾客的情感需求，使品牌形象立体生动，引发共鸣。

除了紧紧围绕品牌核心价值设计沟通内容，荣威550准确把握互联网时代信息传播媒介及顾客媒体使用习惯的变化，结合新车发布、上市等不同阶段，设计恰当的沟通方式。逐步预热市场，顺承顾客的品牌感知过程，从知道，到了解，到喜欢，到产生购买欲望，到购买，并延续到购买后的满意。

成功上市后，荣威550一边升级数字化科技配置，继续巩固“全时数字轿车”概念，一边组织试驾及车友会活动，宣传荣威汽车在安全、省油、驾驶等方面的表现，强化已购车顾客“我买对了”的感知，进一步促进顾客与品牌的关系升华到品牌挚爱层面。同时探究汽车数字科技如何生活化，强化品牌核心价值与顾客真实需求之间的关联性，吸引顾客花时间详细了解荣威550的更多技术属性。这些策略逐渐将顾客通过前期沟通激发的品牌兴趣转化为购买意向。

企业在规划和选择营销策略时，一定要从目标顾客的视角来审视。比如，亚马逊的董事会总是留着一把代表顾客的椅子，时时提示顾客的重要。一项策略是否合适，首要取决于顾客对这项策略的感受，即能否让顾客感受到品牌核心价值体系要传达的信息。让顾客理解并记住品牌好在哪里，远比让顾客在糊里糊涂或误解的状态下购买产品更重要。用种植品牌树的思维看，与品牌核心价值产生共鸣的顾客在心智中会生长出健康的品牌树，土壤下面有强大的根系与自己的需求紧密关联，土壤上面有主干清晰、树冠丰满的品牌树。没有理解品牌核心价值的顾客即

使暂时购买，但其需求和期望很可能与本品牌能够提供的价值不吻合，从而难以形成与品牌的内在紧密联系。更不要说误解品牌核心价值的顾客，由于需求不匹配，他们将成为最容易产生抱怨的顾客。

外部资源：善加利用

除了常规营销策略外，企业要善于寻找和利用品牌本身以外的资源，巧妙地强化或延展目标顾客对品牌的感知。外部资源可以在母公司层面寻找，如母公司的发展历史、原产地、产品秘方或技术专利、创始人的经历等，也可以在兄弟品牌层面寻找，还可以通过品牌联合等方式整合企业外部的资源。

荣威550充分借力母品牌上汽集团的资源。用母公司品牌背书极大提高了目标顾客对荣威品牌的信任，同时荣威对荣威750、550和350的定位与上市顺序进行了巧妙的安排，相互协作，产生了品牌合力。荣威750率先上市，定位于高端，虽然市场很小，但为荣威树立了高端形象；荣威550紧随其后，定位于数字轿车，配置和价格采取高举低打策略，使目标顾客群感觉物超所值；荣威350上市时，延续数字概念，价格实惠，覆盖更广泛的顾客群。

农夫山泉也非常善于利用外部资源帮助自己传播品牌价值。为了更好地与年轻顾客互动，强化顾客对品牌的情感，农夫山泉联合网易云音乐，从上千条乐评中挑出了30条，制作了独特的农夫山泉“乐瓶”，农夫山泉瓶子的外包装上印着挑选出来的乐评。比如，其中一款印着：“愿所有的晚安都有回应。来自网易云音乐用户——梵高先生不姓梵在《晚安》歌曲下方的评论。”“乐瓶”一上市就引发了热议，尤其是歌迷，他们纷纷去抢购印有自己喜欢的歌曲评论的“乐瓶”，还有顾客买某首歌的“乐瓶”送给自己的朋友。2020年，农夫山泉和中国银联跨界合作推出了“大山诗歌瓶”。中国银联在2019年携手宋庆龄基金会开展的“中国银联诗歌POS机”公益行动非常震撼，农夫山泉从中选择了24首大山孩子创作的诗歌印在农夫山泉瓶上，孩子们质朴动人的诗句为身处疫情下的人们带来

了温暖。

我们将品牌形象识别体系、营销策略、外部资源这三类种植品牌树的工具称为品牌策略组合。以荣威550为例，它充分利用品牌策略组合，挖掘和发挥每一类工具的特长，共同种植荣威品牌树（见图4-1）。



图4-1　用品牌策略组合种植品牌树：以荣威550为例

植树法则：统领与整合

种植品牌树要遵循两个法则：用品牌核心价值统领品牌策略，品牌策略之间匹配。

要有整体图景

企业首先必须有清晰的品牌树规划，绝不能走一步看一步。品牌树描绘了品牌在目标顾客心智中的战略图景，只有清楚认知品牌树，才能使各项策略有的放矢。否则很容易在竞争的干扰中随波逐流失去自我，或者自身策略前后不一致、策略之间不协调而彼此拆台。

企业确定了品牌核心价值后，要明晰以下几点：第一，从目标顾客需求及本企业的资源能力看，支撑树冠的几个主要枝干分别是什么，为产品、沟通等营销策略确定基本方向；第二，根据竞争对手的策略及目标顾客对该品类已经形成的感知，分析树冠左侧理性价值和右侧感性价值，哪种更适合启动顾客心智；第三，思考顾客心智启动后如何丰富价值，强化顾客关联；第四，制定顾客心智升级策略，将顾客与品牌的关系从具体的价值层面上升到抽象紧密的品牌挚爱层面。即要有品牌树全景，及顾客心智启动、丰满、升级策略。

荣威550的品牌树规划很到位，后续经营中很清楚什么时间点应该采取什么策略，并达成了建设品牌的设想。中端车市场车型众多，竞争最为激烈，顾客的备选品牌多，品牌忠诚度低。同时，相比于竞争品牌，荣威550缺乏顾客体验和顾客基础。但静下心来仔细分析，就会发现红海下掩藏着机会。各家公司多强调汽车的安全、操控性、舒适等基本需求，诉求内容过于雷同，造成顾客与品牌的有效关联很少，过度关注价格。荣威550强调与竞争对手的区别，独辟蹊径，数字化造车理念及科技、时尚的品牌核心价值让人耳目一新。在启动顾客心智策略上，荣威550先从右脑诉求的时尚出发，通过举办一系列有剧场感的活动，如车展、上市仪式等，荣威550在竞争红海惊艳胜出。

通过右脑启动目标顾客心智后，荣威550深知左脑理性价值对于汽车体验的重要性，于是组织了试驾、车友会活动等，让已购车的顾客全方位体会荣威550安全、省油、驾驶感佳等特性。荣威550将产品属性与目标顾客的心理需求巧妙结合，同时抢占了顾客负责感性思维的右脑和负责理性思维的左脑。在此基础上，荣威努力维系顾客关系，提升顾客忠诚度，将已购车顾客转化为粉丝。从品牌树树冠的培育看，荣威的路线是从右侧感性联想出发，启动顾客心智，补充左侧理性联想，获得顾客信任，然后将顾客从关注汽车的具体属性升华到与荣威550品牌结成紧密关系，从树冠的底层发展到高层。

农夫山泉则从强调理性价值的左脑启动顾客心智，逐渐发展到注重感性价值的右脑，不断丰富和深化注重天然健康的目标顾客与品牌之间的关联，在持续不断的坚守中培育出粉丝。顾客对农夫山泉的品牌感知潜移默化从具体的、浅层次注重价值本身发展为抽象的、深层次的情感连接。

通常，左脑理性价值容易沟通，也容易列举明确的证据让顾客感知到，但理性价值很容易被竞争对手模仿。右脑感性价值不易被模仿，但难以引起顾客的共鸣。想让顾客关系从具体的价值升华到抽象的品牌挚爱，理性联想是基础，感性联想是桥梁，可以先建设基础也可以先搭建桥梁，两者缺一不可。

策略之间需匹配

企业需要特别注重策略之间的配合。品牌组合策略之间不协调彼此拆台的情况很常见。典型的例子就是物美价廉——产品上采用新技术，沟通上采用高端定位，常常降价促销。这表面上看起来很容易吸引顾客，实质却是陷阱。因为虽然顾客都希望企业让利，但时常打折促销的产品很难让人相信其拥有高品质。解决这个问题的途径是企业制定营销策略时要充分考虑彼此之间的影响，出现矛盾时以符合品牌核心价值为评判标准进行选择。

品牌形象识别体系、营销策略、外部资源，这三类工具很容易理解，但在实践中很难用好。各类工具对于种植品牌树有各自不同的作用，分别在顾客接触和感受品牌的不同阶段凸显。企业需要注意将各种工具配合使用，取得整合的效果。

在品牌创立之初，企业往往很关注品牌视觉形象识别系统，而在产品上市后只关注产品、定价、渠道等对销售有直接影响的营销组合策略，忽略品牌视觉形象识别系统可能会起到画龙点睛的作用。外部资源最不好把握，企业不是缺乏意识就是使用过度，尤其当面临比较激烈的竞争时，容易盲目模仿竞争对手的做法，有些做法不仅对建设品牌资产没有贡献，反而有副作用。

企业要以在目标顾客心智中树立品牌核心价值为最终目标和评判标准，思考各策略对此目标产生的短期和长期影响，规划和选择适合本企业资源和能力的具体策略，形成清晰的植树工具组合，取得整合、持续的效果。

另外，在品牌多触点环境下，管理者要具有全渠道思维，努力让顾

客在各个接触点获得一致的品牌感知。永远不要忘记品牌存在的目的和初衷，在所有品牌接触点构建和传播一致、完整的信息。无论线上、线下，企业在纷繁复杂的媒体环境下，要努力使顾客对品牌形成整合统一的清晰认知。

兼顾短期和长期目标：两手都抓

培育品牌是长期目标，实现销量是短期目标，协调好两者关系才能将日常经营的点滴成果逐渐积聚为品牌资产。

企业种植品牌树并非一朝一夕可见成效，而企业都会有日常经营的销量任务。培育品牌是长期目标，实现销量是短期目标，两者都非常重要，但有时并不统一。企业需要协调好两者的关系。

实践中，管理者往往更容易重视短期销量目标，以此为依据制定策略，却忽略了所采取的策略对品牌资产的影响。殊不知，一些策略虽然可以提升短期销量但无益甚至有损于品牌，企业最终将得不偿失。因此，企业管理者需要辨析各项策略对短期销量和长期品牌的综合影响，做出合适的选择。能提升短期销量且明确有利于强化品牌核心价值的策略，要全力做；能提升销量但对品牌的影响不确定的策略，可以有选择地尝试做；能提升销量但明确有损于长期品牌的策略，坚决不做；不能显著提升短期销量但明确有利于长期品牌价值的策略，可以视企业资源条件有选择地做。

聪明的管理者会在理想（培育品牌）和现实（抓住市场机遇生存发展）之间获得平衡，协调好长期目标和短期目标的关系。其实原则很简单，时刻牢记品牌核心价值是企业经营的“宪法”，以此为制定和选择策略的准则，绝不为一时的销量和利润采取有损于品牌核心价值的任何策略。

试想当年荣威550管理团队难道没有实现销量的压力吗？事实恰好相反，上汽集团交付的任务非常明确：让荣威550成为中端车市场的标杆车型。标杆车型的含义是必须达到一定销量，成为市场的热销品牌。

虽然背负销量压力，荣威550管理团队并没有将销量作为首要目标。他们深知，仅以销量为目标获得的销量往往不可持续，只有在目标顾客心智中培育出品牌，以品牌为基础的销量才是健康和扎实的。

金炳国空降三星电子时，李健熙和尹钟龙只给他定了一个目标，到2005年带领三星电子进入世界最有价值品牌排行榜的前20名，没有要求他完成具体的销售量或销售额指标。当三星品牌在目标顾客心智中建立起来，持续的销售业绩便是顺理成章的结果。

苹果也有同样经历。乔布斯被赶走后，董事会在赚钱目标的驱使下，为满足零售商们的奇思怪想，对每个产品炮制出若干个版本，每个版本都有不同的、让人困惑的编号，从Mac1400到Mac9000，苹果公司的员工都不清楚这些版本之间的差别，更无法让顾客弄明白，于是陷入越想赚钱越赚不到钱的局面。乔布斯重新回到濒临破产的苹果，做的第一件事就是大刀阔斧砍掉70%的产品，提升专注力，重塑苹果品牌。

植树工具和植树法则帮助企业将在第三章中规划好的品牌树种植到目标顾客心智中，将品牌的客观表现转化为顾客的主观感知，让目标顾客觉得企业比竞争对手做得好。企业种植品牌树的工具称为品牌组合策略，包括品牌形象识别体系、营销策略和外部资源。要以品牌核心价值和品牌树冠的内容制定和选择合适的品牌组合策略。简单说，针对适合的人在适合的时候用适合的方式沟通和传递适合的信息，努力让目标顾客在所有品牌接触点获得一致的品牌感知，让目标顾客觉得好，为企业构建获得持续业绩表现的基础。

如果您所在企业正面临如何将品牌植入目标顾客心智的问题，请思考企业是否具备了品牌树的整体图景？如何围绕品牌核心价值规划和选择合适的工具？各项策略会塑造品牌树冠的哪些枝干，是否准确诠释了

品牌核心价值？各项策略的匹配程度如何？企业如何平衡短期销量目标与长期品牌目标之间的关系？

第五章　社交媒体时代的有效沟通

“在技术和产品之外，让营销成为企业的第三核心竞争力。”

——刘韧磊（网易有道副总裁）

移动互联网和社交媒体的发展，彻底改变了顾客获取信息的方式，为企业建设品牌带来新的挑战和机会。一方面，社交媒体兼具传播属性和社交属性，顾客不只与企业发生信息沟通，还与其他顾客发生互动。另一方面，互联网解构了传统沟通方式关注的规模化，倒逼企业倾听目标顾客需求进行精准的双向沟通。企业如何应对媒介变化带来的新挑战，采用恰当策略提升沟通效率呢？

本章讨论如何应用社交媒体工具向目标顾客沟通品牌价值，即在社交媒体环境中如何高效种植品牌树。面对不断演变、层出不穷的新媒体形式，如何组合各种沟通工具，获得协同效果？如何根据顾客获取信息的新特点提升沟通效率？如何衡量品牌沟通的效果？

网易有道：营销成为第三核心竞争力

作为词典软件市场的后入者，网易有道[1]通过十几年的努力，从网易公司版图中并不起眼的业务版块一跃而起，凭借优秀的市场业绩和巨大的发展潜力赢得资本市场青睐，于2019年10月成功登陆纽交所，成为网易旗下第一个分拆单独上市的公司。2019年第三季度，网易有道全平台顾客量超过8亿，活跃顾客超过1亿，净收入保持高速增长。

网易有道高速稳健发展的原因，除了坚实的技术和过硬的产品外，营销沟通发挥了极其重要的作用。当很多企业还在纠结营销投入究竟是成本还是投资的时候，网易有道已将营销提升至企业核心竞争力的高度。网易有道认为，营销投入绝不是单纯的成本，而是以发展品牌长期价值为目标的投资。当很多企业面对热闹纷乱的社交媒体不知所措时，网易有道却能够如鱼得水轻松驾驭，充分把握社交媒体兴起带来的巨大机会。当很多企业还在质疑花费在品牌沟通上的费用越来越高时，网易有道却总能花小钱办大事，事半功倍轻松赢得流量。网易有道的秘诀是什么？

[1] 公司官网http://www.youdao.com/。

不烧钱也能获取流量

网易有道进入词典软件细分市场时，当时的领导者金山词霸正在庆祝自己成立10周年。金山词霸第10代产品收录了150余本词典辞书、70余个专业词库，共包含96000多词条，70多万例句，支持简体中文、英文、日文查词功能；其正版软件售价117元，采用光盘安装方式，需要占用600～700MB硬盘空间。

市场挑战者都有一双敏锐的眼睛。网易有道发现，尽管此时金山词霸在翻译软件市场一枝独秀，市场份额高达70%，但产品存在词库陈旧、安装体积大、更新慢等问题。特别是词汇量无法满足顾客现实中鲜活的语言需求，一些新兴词语、专业词汇及网络用语，如哈利·波特、IPO等，由于出现时间短，《牛津英语词典》等传统词典通常没有收录，金山词霸自然无法查到。

网易有道应用有道搜索的搜索引擎技术，分析海量网页中词汇之间准确的匹配对应关系，将匹配模式写成算法，通过网络释义功能提供词汇和例句。由于采用了与传统词典软件完全不同的技术实现方式，网易有道将翻译服务的词汇覆盖度由传统词典的50%提升至97%，尤其是现实生活使用的新兴和特殊词汇都可以查到。

有道词典提供免费下载，顾客通过互联网在线使用；并围绕查词需求不断迭代新功能，先后推出“屏幕取词”“单词发音”“整句翻译”“原声例句”“摄像头取词”等功能。有道词典获得越来越多顾客，尤其是学生、年轻白领、旅游人士和留学生群体的喜爱。

好技术好产品也需要宣传。有道词典将目标顾客确定为追求新技术、新产品的年轻顾客群，而不是教师、翻译专业人士等传统词典的典

型使用者。重点强调功能属性，借用当时流行句型，采用“很小很强大”宣传口号，突出体积小、启动速度快、拥有海量词汇及例句、词库更新快等优势。

最初有道词典利用网易门户网站和网易邮箱推广，在网易主页上提供有道词典链接，在网易邮箱下拉菜单提供查词典功能，充分借用网易的品牌影响力在网易的顾客中发展了第一批使用者。

如何吸引更多顾客使用呢？烧钱是很多互联网企业早期获客的惯性思维，而网易有道却反其道而行之，基本没有特意花钱，就轻松收获了大批顾客。网易有道的秘密武器正是让很多企业眼花缭乱、手足无措的社交媒体。游刃有余的原因在于他们知道自己要对谁说什么，据此选择合适的社交媒体工具。

网易有道认为品牌沟通的首要关注点是信息。一方面，网易有道注重宣传网络释义功能，为顾客增加理性品牌感知，占据顾客的左脑。因为熟谙产品，网易有道市场团队总能将产品功能属性完美嵌入顾客真实使用场景中，获得非常好的沟通效果。网易有道时刻关注新媒体，当微博诞生并逐渐火爆，网易有道马上开设微博，发布与英语学习及文化相关的内容，开发了“有道晨读”“单词卡片”等多个栏目，引发顾客阅读、转发和评论。以“单词卡片”为例，运营团队每天在互联网上寻找当天最有趣的一张图片，配上英文单词发布，深受顾客喜欢。

另一方面，网易有道注重激发顾客情感，用感性品牌联想占据顾客的右脑。为了吸引顾客参与和互动，游戏和短视频是网易有道惯常采用的工具。网易有道从社会流行及热点题材中捕捉灵感，巧妙地整合进与有道词典使用高度相关的场景。如受热映贺岁电影《大灌篮》启发，网易有道推出了篮球类线上场景答题游戏——“单词大灌篮”。在计分牌上

显示影视娱乐、体育运动、生活百科等类别的英语题目，分别设置4名队员代表四个答案，顾客点击球员来选择答案，如果答对，球员就会扣篮或投篮入网，反之球不入网，顾客完成游戏获得荣誉称号和排名。单词大灌篮游戏新鲜有趣，很多顾客愿意将成绩分享到博客上，好友看后也会点击体验单词大灌篮游戏。

除了游戏，网易有道还善于采用搞笑或温情的微电影和短视频，上传到视频网站和社交平台，通过口碑传播，提升品牌知名度。如模仿苹果的广告视频“世界上最薄的电脑”推出“世界上最小的词典”，获得30万次播放量；情人节推出“让爱跨越语言的界限”，通过剪辑各知名国外电影主人公用不同语言表达“我爱你”的镜头，传播网易有道的品牌诉求——“跨越沟通的障碍”，最终播放量超过300万次。游戏和视频成功吸引了大批新顾客。

功能强大的好产品、有趣且免费，没有理由不吸引顾客的关注。2012年，网易有道以44%的市场份额超越金山词霸，成为词典软件第一名。网易有道完成初创期的品牌目标，建立了清晰的品牌形象——“功能强大、有趣好玩的在线词典”，顾客数快速增长。

将流量转化为粉丝

成为市场领导者后，如何保持领先地位并获得进一步发展呢？留住顾客并将其培养成粉丝成为网易有道品牌建设的重要目标。此时多媒体影音内容呈爆炸式增长，拉升了互联网翻译需求，顾客对在线词典的使用也不局限于PC端，手机词典使用率迅速提升。

为了方便潜在顾客无论在PC还是在手机上，都容易找到有道词典的客户端并完成下载，网易有道采用了搜索引擎优化，跟进百度阿拉丁、软件下载网站、导航网站等“泛搜索”渠道，购买了诸如“翻译”“词典”“翻译软件”等关键词；还和多个导航网站，比如360网址导航等展开合作，为其提供在线翻译功能，以此换得导航网站对有道词典软件和网站的推荐，持续增加访问流量和新顾客。

此外，网易有道非常重视与苹果应用商店、安卓第三方应用市场、手机厂商及移动运营商等持续合作，有效推动了有道词典在移动端顾客数量的迅速提升，进一步提高品牌知名度。

产品始终是网易有道关注的重点。网易有道采用快速迭代持续进行产品创新，通常每两周至一个月就推出新版本，并开始增加与权威词典合作，配合“网络释义”提升有道词典的专业性和权威性。网易有道认为此时顾客对语言翻译的需求已不限于查词，而是随着工作生活衍生出更多场景下的潜在需求。网易有道将这些潜在需求挖掘出来，改进产品，持续提升顾客体验，开发了“图片释义”“看天下”“全球发音”等新功能，使词典变得有趣，顾客即使没有查词需求时也喜欢使用。

如“全球发音”，采用UGC（用户产生内容）方式，将全世界300多个国家的顾客朗读同一单词的发音汇聚在一起。它不仅好玩，还迅速成

为功能强大的实用工具，尤其是与来自非英语母语国家的人交流时，使用“全球发音”功能习练后可以很快适应对方发音，提升沟通效率。

除了拓展渠道和持续进行产品创新外，网易有道非常重视两个方面的沟通：留住老顾客和吸引新顾客。网易有道将品牌宣传口号更新为“用户量最大的翻译App”，利用顾客的从众心理，让老顾客坚定认为自己的选择是对的，愿意持续使用并向他人推荐，同时吸引新顾客及转化竞争品牌的顾客。在2015年达到5亿顾客后，网易有道将品牌宣传口号直接修改为“5亿人的选择”，用数字产生冲击力。

沟通工具方面，网易有道继续强化之前产生很好效果的微博、游戏、视频等新媒体线上沟通工具，注重产出高质量、有创意的内容，同时开始利用市场优势地位带来的影响力和合作机会，开发了一些线下沟通方式，借力打力，如与中央电视台（央视）、外语教学与研究出版社（外研社）等知名品牌合作举办英语大赛，与热门电影、电视娱乐节目开展品牌植入宣传等。在这些合作活动中，网易有道非常注重合作方能否凸显有道词典产品的功能，及后续是否存在品牌持续传播机会。如每年与央视“希望之星”英语风采大赛合作，担任独家语言工具合作伙伴及官方独家网络赛事平台，借助央视增加了与更大范围顾客的接触点，展示了品牌形象。

微信公众平台诞生后，网易有道立刻建立微信公众号，每天发送产品动态和英语资讯，微信公众号成为网易有道与顾客紧密互动的新平台。此时，论坛、博客等逐渐被视为旧的社交媒体，网易有道却看中这些平台是以内容、兴趣及特定人群为基础的特点，及平台沉淀下来的忠诚顾客，针对其进行更精准的品牌传播，如选择英语学习、出国留学、职场提升等特定论坛和校园BBS，有针对性地采用文字、图片及短视频等方式进行精准的传播。

通过吸引、留住、扩展，网易有道的顾客数持续增长。顾客数量达到4亿后，基本处于快速自然增长状态。庞大且活跃的顾客群使网易有道可以凭借广告收入实现盈利。到2015年底，网易有道的市场占有率达78%，顾客数超过5亿人。比流量增长更值得关注的是，顾客的活跃度非常高，说明网易有道品牌对目标顾客已经产生了强烈的吸引力，网易有道有了数量庞大的粉丝。

从线上到线下全覆盖

总顾客量超过8亿，市场占有率接近80%，成为翻译应用领域名副其实的领导者后，网易有道一方面继续夯实词典软件市场的领导地位，开发一系列围绕学习、办公场景的App，形成工具型产品组合；另一方面积极开拓新领域，将在线教育作为拉动公司增长的新引擎。

随着由学习工具类产品拓展为以在线教育为主的多业务组合，网易有道开始思考如何扩展品牌内涵及提升品牌在更大范围的影响力。除了之前采用的新媒体沟通方式，网易有道开始发力线下公关广告，召开战略发布会，升级品牌，发布全新品牌口号“陪你看世界”（word to world），淡化品牌的单一工具属性，激发顾客的情感共鸣。品牌和新产品发布会等线下传播工具，以更大的冲击力提升网易有道品牌的曝光度。

同时，网易有道也开始探索线下传播资源，希望让品牌触达更广泛顾客群。延续之前比较成功的、与其他品牌的合作活动，网易有道开始创建和举办有自有品牌主题系列活动。如推出英语技能大赛，每年根据当年流行元素包装主题，如“有道武林争霸赛”“有道欢乐英语人”等；连续举办“有道全国校园外语歌手大赛”，通过英语跨界娱乐方式，呈现寓学于乐、轻松有趣的英语使用场景。自有品牌、有主题的系列活动的举办，让参与者乐在其中，未参与者也通过后续社交媒体工具获得活动的信息，充分扩展了网易有道品牌的影响力。

随着业务增长，有道精品课成为重点沟通主体。网易有道继续沿用有道词典的合作营销思路，借助合作伙伴的顾客及渠道优势，加强自身品牌传播。如独家冠名赞助湖南卫视《快乐中国毕业歌会》，同步推

出“未来可期”暑期名师专题课程，提供1万节免费公开课。除了传统电视媒体，网易有道还关注网络媒体，通过网络综艺《吐槽大会》《中国新说唱》等热点节目，持续提升品牌知名度。

对过去不太涉及的线下传统媒体，网易有道开始尝试加大投入，只是一直恪守少花钱多办事的原则。如教师节期间，有道精品课购买了一些都市报纸的头版，点名道姓祝福有道精品课的明星讲师节日快乐。果然，这种出人意料的传播方式引发了大量二次传播。

2020年的新冠疫情成为在线教育发展的加速器。在暑秋班课程即将发布之际，有道精品课宣布签约郎平为品牌代言人，希望通过郎平身上永不言败的精神鼓励千万学子在求学路上拼搏进取。网易有道CEO周枫认为，作为中国女排的总教练，郎平是一位家喻户晓的名师，中国女排取得的成绩与郎平的专业训练和科学辅导分不开，请郎平做品牌代言人可以有效表达有道精品课课程及服务的高品质。

花钱不多，却斩获超过8亿顾客，轻松进入在线教育新赛道，并成功登陆纽交所，网易有道的传奇故事中，社交媒体是不可忽视的功臣。与生俱来的互联网基因使网易有道充分享受了社交媒体带来的新机遇。社交媒体平台顾客数据可识别保证了营销信息精准触达目标顾客；顾客评论、转载和推荐等引发的互动，吸引了大量潜在顾客，提升了沟通效率；同时，社交媒体平台提供及时反馈的数据，如点击、回复、转发等，帮助企业及时评估营销沟通活动和内容的有效性，不断优化。最为关键的是，相比传统媒体，社交媒体的成本更低。

但是，实践中更多企业却没有网易有道这样幸运，面对热闹非凡的社交媒体，它们更大的感受是焦虑和束手无策。原因在于这些企业对新兴社交媒体传播缺乏经验，没有将社交媒体纳入企业整体沟通规划的清

晰思路，也缺乏熟悉社交媒体营销的专业人才。在实际操作中，社交媒体对内容及图片、视频等可视化、场景化的材料要求高，并且由于社交媒体触达顾客更快并可能引发快速二次传播，因此需要企业具备快速响应能力。这些难题使众多企业面对低成本高效率的社交媒体陷入困惑。

然而，面对不熟悉的新生事物，迷惑和恐惧是无用且有害的。既然社交媒体已经成为生活中不可缺少的一部分，既然伴随互联网兴起和发展长大成人的一代年轻顾客正在成为消费主力，既然移动互联网时代已经并正在继续改变人类获取信息的行为方式，企业必须正视并思考如何应用社交媒体工具提升沟通效率培育品牌。无论是消费品企业，还是工业品企业都要认真思考这个新课题。关注点要从是否运用社交媒体，转变为如何更好地使用社交媒体，并运用传统媒体和社交媒体的互补协同作用，获得高效的品牌传播效果。具体地，我们要关注以下三个问题：

第一，各种媒体工具有何区别？企业如何博采众长获得协同的沟通效果？

第二，适应社交媒体时代顾客获取和处理信息的特点，企业应把握和应用哪些新的沟通原则？

第三，如何衡量社交媒体时代的品牌沟通效果？

新媒体工具选择：迎接碎片化

理解社交媒体的类型，接纳、熟悉、应用，协同传统媒体，整体考虑社交媒体时代有效的品牌沟通工具组合。

在社交媒体时代，热闹纷杂、高度碎片化的媒体形式不断演变、层出不穷。过去提到媒体，我们只会想到电视、报纸、期刊等有限的大众传播媒体。如今，看看我们已经习以为常的微博、微信、今日头条、抖音、快手……这些不过是近10年才进入大众生活的社交媒体，却已经彻底改变了人们接收和传播信息的方式。企业应该如何适应这种变化，充分利用社交媒体兴起和信息传播方式转换带来的机会，与顾客建立更密切的品牌联系呢？

善于归类便不复杂

研究社交媒体，尤其是目标顾客日常使用的社交媒体，是企业必须重视的。接纳后才能熟悉，熟悉后才能运用自如。学者依照来源将社交媒体分为自有媒体、免费媒体和付费媒体，前两者是社交媒体时代的主力军，传统媒体多为付费媒体。

自有媒体指企业自己控制的沟通工具，如企业的官方网站、博客、微博、微信公众号、App等，也包括传统的企业官方报纸杂志等。社交媒体的发展极大扩展了自有媒体的形式、功能和影响力，实现了企业与顾客之间的双向沟通，以及顾客之间的多向沟通，影响范围也从有限空间扩展到全世界，同时运营成本大大降低。自有媒体的优点是可控性强，可以帮助顾客快速获取企业的官方信息，有效沟通积极的品牌形象和正确的产品信息，与顾客建立密切的关系。但自有媒体可能不被信任，且需要长期持续经营和维护。

免费媒体指企业通过品牌影响力、产品、营销活动等资源，免费获得的沟通工具，由顾客、媒体或机构自发创造、不以营利为目的，如顾客的口碑、病毒营销、媒体报道等。社交媒体催生了免费媒体并加速其扩散和流行。以顾客口碑为例，线下环境中的口碑往往局限于顾客熟人的小圈子里，社交媒体环境中顾客的口碑传播范围和速度空前提升。免费口碑具有在各社交媒体平台自发传播的特点，不受企业的控制。因为其多为顾客自发创造内容（UGC），容易得到顾客的信任，影响力巨大。水能载舟亦能覆舟，如果企业赢得了大量积极口碑，可以极大提升品牌形象；但当企业品牌遭遇负面口碑，如果处理不当，结果则是灾难性的。

付费媒体指企业或代理商通过向第三方付费获得的沟通工具，如搜索引擎广告、旗帜广告、网络视频广告等，传统的沟通工具，如电视广告、印刷广告、直邮目录等，多属于付费媒体。付费媒体传播范围广，但越来越昂贵，公信力逐渐减退。同时，社交媒体的冲击使得传统媒体的使用越来越有限。

巧拼沟通七巧板

显然，自有媒体、免费媒体和付费媒体各有特点，企业需要充分运用各种媒体工具的优势，规避其劣势，选择合适的媒体工具组合，达到不同阶段的品牌沟通目标。例如，在产品刚刚上市阶段，需要吸引顾客注意力，提升产品知名度，此时需要正确宣传产品的功能属性和开发理念，可以采用可控性较高的自有媒体，有针对性地向目标顾客传播，同时激发一些免费媒体转发专家型目标顾客的口碑。选择自有媒体和免费媒体时要充分考虑对目标顾客精准的触达，而不是广而告之。因为此时目标顾客，尤其是专家型目标顾客对产品的看法对于改进产品更有帮助。当已经取得一定的市场地位后，企业既要注重提升现有顾客的满意度和忠诚度，又要吸引潜在的目标顾客，在建立顾客信任的基础上扩展品牌知名度成为此阶段的沟通目标。此时可以配合使用自有、免费和付费媒体，实现多元沟通目标。

社交媒体成本低，沟通效率高，帮助很多新品牌在短时间内获得大量顾客，甚至是传统媒体时代要用十几年甚至几十年才能达到的规模。网易有道就是很好的例子。创立早期，网易有道在市场宣传和推广上的资金投入并不多，几乎没有投放电视、电梯、公交这些线下传统媒体，所有投入基本都在线上。它大量采用了微博、微信、小游戏、小视频等方式，同时选择适合自身功能特点的搜索引擎优化、导航、手机预装等花费少、时效高的媒体工具，将自己变身为微信、浏览器的翻译功能嵌入顾客常用的社交媒体工具中，顺利启动了品牌知名度和流量的增长。

随着市场地位和影响力的提升，以及业务扩展到在线教育等领域，网易有道开始采用更广泛的媒体形式，包括公关、广告等传统媒体进行更广泛和有影响力的品牌传播。同时，品牌传播的受众范围也从顾客扩

展到员工、公众等更广泛的利益相关者。网易有道一步步建立了在社交媒体时代特有的品牌沟通体系。网易有道负责营销的副总裁刘韧磊受邀给清华大学MBA学生分享网易有道的品牌沟通实践时，形象地称这套品牌沟通体系为“七巧板”模型（见图5-1）。



图5-1　网易有道的营销沟通“七巧板”

“七巧板”模型归纳了网易有道使用的七大类沟通工具及其之间的关系。七类沟通工具分别被刘韧磊归纳为品牌合作、功能合作、线上线下顾客活动、新媒体营销、公关、广告、渠道。

创立早期，网易有道主要采用微博、微信等新媒体进行营销，组织

线上线下用户活动，这些沟通工具的优点是花费很少。网易有道通过设计与有道词典产品特点紧密结合的有创意的内容，使产品信息获得广泛传播，迅速打开市场。随着市场地位增强，网易有道开始和其他大品牌合作，称为品牌合作。如与央视“希望之星”、外研社的英语比赛，及与英语学习和使用场景相关的一些电影、电视剧、娱乐节目合作。在功能合作方面，网易有道为微信等广泛使用的媒体工具提供翻译。借品牌合作和功能合作，网易有道接触到这些合作伙伴的顾客群，扩大了品牌影响力。有道词典业务发展中始终重视渠道，如手机软件应用商店等，完成将顾客转变成用户的“最后一公里”任务。当业务由词典扩展到在线教育，尤其是成为上市公司后，网易有道的品牌沟通目标调整为延展品牌的外延和影响力，开始采用公关、广告等线下媒体向顾客之外的利益相关者传播更广泛的品牌信息。

“七巧板”沟通模型源于网易有道持续的品牌沟通实践，不仅指导着有道词典的品牌沟通，也成为后来开发的一系列新产品，如有道翻译官、有道精品课的沟通策略指南。有了沟通“七巧板”，网易有道的品牌传播实现了内部的有序和外部的有效。不知内情的人看到网易有道层出不穷的沟通策略花样和源源不断的创意，会认为网易有道一定有着庞大的市场团队负责沟通工作，其实这一切都源于“七巧板”指导下的有序工作。网易有道的市场团队会依据七大类做整体沟通规划，然后在每一大类中根据目标顾客关注的新的媒体形式和热点话题，结合网易有道产品的特点设计具体的沟通文案。由此，从外部顾客与品牌的接触点看，网易有道的沟通花样百出，总能将信息以恰当的方式潜移默化地渗透到目标顾客的工作生活中，经常巧妙地“蹭”到热点，让顾客由衷佩服其创意的同时，渐渐培养了与网易有道越来越紧密的品牌关系。

企业不必照搬网易有道的“七巧板”，但可以从网易有道的品牌沟通

实践中获得启发。接纳新兴社交媒体，认真思考其对顾客信息接收和传播行为的影响，从试水到熟悉再到熟练运用。在实践的过程中切忌浅尝辄止，要善于提炼总结，发展适合本企业特点的品牌传播体系。无论是“七巧板”，还是“五禽戏”，或是“八段锦”，营销沟通方法要源于实践再用于指导实践，在碎片化的媒体形式和顾客碎片化的信息接收行为中形成具有整体感的品牌沟通策略。

全面覆盖目标顾客

随着顾客由统一的大众市场向异质的分众市场的细分演化，人们对媒体的需求也出现了分化。这种演化趋势催生了日益丰富的媒体形式，反过来又进一步促进了顾客媒体需求的细分化。因此，不同社交媒体吸引了不同的顾客群，形成不同的信息接收和传播特点。企业需要充分思考如何将品牌信息协调地布局于各种社交媒体，达到对目标顾客的全覆盖，及不同社交媒体之间协同的沟通效果。

网易有道几乎使用了目标顾客日常能接触到的所有社交媒体，因为它始终追随目标顾客信息接收方式的变化，特别关注新出现的社交媒体，从BBS、微博，到微信、病毒视频、小游戏；同时有选择地配合一些传统媒体，如品牌合作、产品发布会等公关和广告形式。网易有道的传播是全方位的，覆盖到碎片化媒体时代散落在各媒体工具的目标顾客和潜在目标顾客。

当各种社交媒体快速迭代时，网易有道巧妙地切换和持续使用各种媒体。微博逐渐代替博客怎么办？微信来了微博不火了怎么办？……网易有道既接纳并迅速适应新的媒体，也充分利用旧的媒体，在媒体形式不断升级换代的过程中游刃有余。网易有道认为即使一种社交媒体工具不流行，它也保留了一群忠诚顾客，而且留下的忠诚顾客之间相似性越强，更容易进行精准的信息传播。网易有道通过充分协调在各种社交媒体出现的品牌信息实现对目标顾客的全覆盖。如确定哪些品牌信息适合在微博中出现，哪些适合用微信传播，哪些要通过QQ空间和人人网等沟通。凭借有力的媒体工具和有序的品牌信息布局，网易有道无论在保留老顾客并持续提升其忠诚度，还是在吸引新顾客激发其品牌兴趣两方面都如鱼得水。

互动时代的沟通：你讲我也要讲

社交媒体与传统媒体最大的不同是从“企业讲顾客听”转变为“企业讲顾客也要讲”。企业需要充分激发顾客的参与，以及顾客之间的互动，将品牌沟通内容自然融入目标顾客的工作生活场景中，借力顾客互动产生的免费媒体的自传播，潜移默化培育品牌。

激发互动

在传统的营销传播中，顾客是信息的被动接收者。信息传播的方向从企业到顾客，此时，顾客往往怀着审视甚至怀疑的态度看待企业传播的信息。这对企业来说其实是不公平的，难免造成企业制定沟通策略时为了寻求达到让顾客接受的效果而“用力过猛”的情况。相比“企业讲顾客听”的传统信息传播方式，顾客说企业听，以及顾客之间以社交媒体平台为媒介的自传播，影响力更大影响范围更广。

社交媒体为企业创造了更多激发企业与顾客之间、顾客与顾客之间互动的机会。这种信息沟通模式，可以让更了解企业的忠诚顾客作为使者，代替企业向新顾客或潜在顾客传播品牌信息。当信息源变成熟人和朋友，接收信息的顾客自然而然提升了对信息的接受度；而且，顾客之间通过社交媒体进行的积极交互行为越频繁，为企业产生的价值越多，这是主流媒体广告固有的单方向信息流动方式所无法企及的。

品牌信息通过社交媒体在顾客之间的持续传播，不仅传播效率高，还可以强化企业与顾客之间的关系。从关系视角看，企业与顾客之间的单向关系，一定不及企业与顾客、顾客与顾客之间的立体关系更稳固。因此，企业要努力激发企业与顾客之间、顾客与顾客之间的互动，利用群体动力获得事半功倍的沟通效果。

网易有道很善于激发顾客互动，充分享受免费媒体产生的传播效果。各种微视频、小游戏的内容与目标顾客的兴趣爱好紧密相关，顾客自己看着玩着很开心，自然随手转发分享给朋友。在相互转发有趣的微视频和小游戏过程中，顾客开心一笑的同时，逐渐熟悉了网易有道品牌。由于网易有道很巧妙地将产品与内容信息融合在一起，顾客转发起

来完全不会有什么压力，因为这些内容看起来一点都不像广告。网易有道的品牌信息，就像投入湖心的石子激起的涟漪，由忠实顾客到普通顾客，再到潜在顾客，一波一波自然扩散开来。

场景化持续沟通：润物细无声

与传统媒体仅作为信息传播工具最大的不同是，社交媒体不仅满足顾客搜寻信息的需求，其趣味性和互动性还提供了娱乐社交利益，充分融入顾客的生活和工作。因此，企业不能像对待传统媒体那样，将社交媒体仅仅作为传播信息的工具，而是要充分利用社交媒体融入生活和工作这一趋势带来的机会。首先，要将产品及所要沟通的信息化为“无形”，随社交媒体润物无声地融入顾客日常工作和生活场景中。其次，要精心设计沟通内容，因为顾客只愿意转发他们觉得有趣有启发的信息，所以企业必须从应用场景出发，设计有创意和有趣的内容，让顾客自发帮助企业进行信息的二次传播。

网易有道清晰洞察顾客使用产品的场景，设计的品牌传播内容很自然，不会让顾客觉得网易有道在刻意说什么，往往是让顾客在工作娱乐的同时，轻松自然地认知了网易有道的产品功能或品牌幽默风趣的风格，丝毫没有生硬感。如微博每天给出的“单词卡片”充分展示了有道词典单词的新颖及现实感；“全球发音”则通过吸引全球顾客贡献发音，宣传了发音在不同国家和地区的演绎。

网易有道非常注重一个创意在不同社交媒体传播的延续性，从不浅尝辄止，一旦发现有效，就会坚持，形式不变，内容则根据当下流行的热点进行开发，更大程度吸引顾客参与和互动。如小游戏“单词大灌篮”“平田的单词世界”“师兄教我学英语”等与“单词卡片”的创意基础相同，只是在不同媒体工具中的应用，这种持续性不仅仅可以覆盖更广泛的顾客群，更让顾客产生了期待感，激发彼此之间的转发分享，从而使品牌信息获得更大程度的传播和强化。

懂产品的市场团队不缺创意

网易有道的市场团队很“不典型”，多数员工不是广告或营销专业出身，而是工科或计算机专业背景。正是这个“不典型”的市场团队，在深刻了解产品背后技术的同时，作为资深顾客更容易洞察顾客行为，从而将产品功能、沟通信息和顾客的使用场景融合得天衣无缝。在网易有道经常能见到的场景是，市场部和产品部在白天各自忙各自的事情，晚饭后两个团队会坐在一起讨论，分享下一步的品牌信息沟通计划，以及需要产品部门提供的支持。市场部时常会传递给产品部一些产品新功能的线索，这些新功能虽然可能不是产品底层技术需求，但非常有助于产品的传播。网易有道市场部将这些功能称为产品的“传播功能”。如有道翻译官有一个功能叫“表情翻译”，拍下一个人的表情就可以“翻译”出他/她是开心还是难过，并展示出这个表情单词的中英文。这个功能推出后引发顾客极大的兴趣，转发率非常高，很多之前不了解网易有道产品的新顾客，受“表情翻译”功能的吸引，纷纷下载安装有道翻译官。这些顾客本来只是想玩一玩，使用了表情翻译功能后，发现有道翻译官在出国场景下功能非常强大，进而转变成有道翻译官的顾客。他们在使用有道翻译官很满意后，又去下载安装了有道词典。

无论是产品的一些让人惊叹的传播功能，还是风趣幽默的微视频、小游戏，在网易有道的品牌传播活动中，常常令人拍案叫绝的是创意，而且是源源不断的创意，这些都来自网易有道“不典型”的市场团队，作为懂技术的超级顾客，网易有道的市场团队在自己的真实生活中捕捉与网易有道产品结合的灵感，很多创意都是信手拈来。这些创意高度源于生活，同时与产品的功能和使用场景紧密结合，能够引发目标顾客的强烈共鸣从而形成持续的传播。无论是“保安小哥四六级考试”视频，还是

H5“深夜，男同事问我睡了没有”，情节都是目标顾客日常生活中喜闻乐见的素材，亲切感和现场感十足。

社交媒体成本低，效果好，但想要轻松驾驭其实是不容易的。与传统媒体不同，企业不能将社交媒体仅仅作为传播工具，需要时就拿过来使用，这样无法获得好的传播效果。因为社交媒体的内容会直接影响传播效果，好的内容一定不是坐在办公室里凭空想象出来的，要有专门的团队持续研究和使用社交媒体，时刻沉浸其中才能有好的创意。

借势UGC：共创价值

为顾客留下共创价值的空间，吸引顾客积极参与品牌内涵的发展及品牌信息的传播，激发和强化顾客的忠诚。

互联网时代的顾客自我认知强，他们希望表达，也善于表达。同时，当基本物质需求得到满足后，顾客往往开始寻求满足精神层面的需求，如个性化、参与感、社会认同等。企业要在品牌内涵的发展和品牌信息的传播中适当为顾客留下一些空间，吸引顾客积极参与品牌价值共创。

分析顾客参与品牌价值共创过程的收益可以发现，共创行为可以为顾客带来丰富的价值感知，进而激发顾客对品牌更具个性化的丰富联想，构建扎实的品牌感知，同时产生更多积极的口碑传播。与企业给定的普通产品相比，共创产品有更充分的空间和可能性满足顾客需求的不确定性和个性，使顾客感受到高偏好匹配。重要的是，共创过程会激发顾客的成就感，强化顾客对品牌的积极情感。另外，共创产品可以提供顾客个人形象的表达，为其带来社交价值。信息获取也是顾客参与共创过程的收益之一，因为参与共创可能会促使顾客更详细了解品牌，有时顾客希望通过分享信息解决问题，进而引发品牌信息在顾客之间的传播。

网易有道定期举办的“英语技能大赛”“全国校园外国语歌手大赛”，通过英语跨界娱乐方式，呈现寓学于乐、轻松有趣的状态。这些都可以视为以网易有道品牌为平台建立的共创价值空间，为顾客提供了展示才华的舞台，通过比赛丰富参与者对网易有道品牌价值的理解。微视频“保安小哥四六级考试”采用网易公司的真实在职保安出演，顾客在有创意的

沟通中找到了自己的影子，从而激发情感共鸣，这些都是品牌价值共创的尝试。从这个意义上理解，网易有道品牌是一个开放平台，供网易有道和顾客共同创造价值。显然，这些做法赢得了目标顾客的高度赞赏和品牌忠诚。

企业应该思考尽可能给顾客留下价值共创的空间，即使产品层面没有，也可以尝试在传播层面提供更多用户产生内容的机会，让顾客参与到品牌价值共创中来，提升顾客对品牌的涉入程度，进而提高忠诚度。

评价沟通效果：兼顾广度和深度

社交媒体时代的沟通效果，不仅仅取决于由创意质量决定的传播广度，更取决于沟通内容对顾客行为和产品理解的深度。

品牌沟通中最棘手的问题是评价沟通效果。传统媒体时代关注的覆盖率并不能很好地评价沟通策略的效果，社交媒体的加入，使得这个问题变得更加复杂。尽管如此，企业仍需要探索评价沟通效果的可能方法。

广度和深度都重要

通常来讲，一个沟通内容包括创意本身，以及产品信息和品牌形象两部分。如果创意奇特，传播量很高，但产品或品牌信息的露出很少，受众对产品或品牌的认知很低，此时沟通的深度就不够。相反，如果产品或品牌信息展示得非常清楚，但内容缺乏创意，过于直接表达品牌是什么及产品属性，会非常生硬，就影响传播的广度，因为这类信息在顾客中很难引发自传播。因此，企业需要协调沟通内容的深度和广度之间的关系，取得最好的沟通效果。

网易有道有来自实践的清晰的理解。他们认为，创意、产品和数据是衡量传播内容的三个维度。对每一项传播内容，网易有道首先会从深度和广度两个方面进行综合考量，并提出E＝D×W的测评公式。E是预测的传播效果，D是产品或品牌嵌入内容的深度，W是能够传播的广度；其次根据传播内容实际引发的点击、回复、转发等数据衡量真实的传播效果；最后通过比较预测和实际的传播效果来反思传播内容的创意，以及产品或品牌的嵌入程度。

网易有道在发布第二代智能翻译硬件产品有道翻译王2.0 Pro时，举办了一场别开生面的空中发布会，获得了非常好的沟通效果。网易有道邀请了媒体记者，利用飞机在空中没有网络的场景，进行点餐、跨国交流等沉浸式体验，让顾客真实感受有道翻译王强大的离线翻译功能。网易有道副总裁刘韧磊亲自出境，向记者们详细解读网易有道产品的离线功能。

事后，刘韧磊总结发布会获得成功的原因时说：“谁都可以到空中开一个发布会，为什么我们做的这个发布会让大家印象深刻？因为我们产

品的重要功能就是离线。空中是没有网络的，而旅行中会遇到点菜、沟通的场景，网易有道的翻译产品在这个场景派上用场，充分展示了强大的离线翻译功能。”有道翻译王的空中发布会同时实现了沟通的深度和广度。一方面，产品特性完美呈现在空中发布会场景中，很容易理解，深度足够且特性鲜明。另一方面，空中发布会独特有趣，引发媒体记者与顾客在社交媒体之间的二次广泛传播，获得了让人满意的传播广度。

审视网易有道的每一次沟通，都围绕沟通的深度和广度进行思考。而且，网易有道往往先考虑深度，再考虑广度。只有具备深度的广度才有意义，因此不难理解网易有道的日活用户量能够达到1亿，这些顾客都是忠诚的粉丝。

以阶段性品牌目标来衡量

因为建设品牌是营销沟通的首要任务，一些学者建议根据要实现的品牌目标评价沟通效果。品牌建设的总目标是基于清晰的品牌核心价值，选择有效的沟通策略，通过优化组合，求得短期企业绩效的提升和长期品牌感知的增长。但在品牌成长过程中，不同阶段可能具有不同的沟通目标，包括增强认知、传递信息、强化形象、建立信任、引起共鸣、激发行动、树立忠诚、连接顾客八个方面（Keller, 2016; Batra & Keller, 2016）。因此，企业应在总体目标的指导下，结合品牌发展不同阶段的目标，以顾客品牌感知的建立情况评价沟通效果。具体的考察指标包括覆盖率、成本、贡献率、共通性、互补性、交叉性和适应性等（Keller, 2016）。

品牌初创期的沟通目标是增强认知和传递信息，可以采用低成本的自媒体和免费社交媒体沟通策略，以成本和覆盖率来衡量沟通效果。发展期的沟通目标是强化品牌形象，建立顾客的信任，及激发顾客之间的互动，选择与其他互联网工具的合作营销，进行对核心顾客和一般顾客的广泛沟通，重点考察各种沟通策略的贡献率和彼此之间的互补性。繁荣期，企业业务可能已延展到多个领域，沟通目标是连接各个目标顾客群，引起顾客与品牌之间的共鸣，激发顾客的购买行动，并强化顾客忠诚，企业会运用更具穿透力的传统媒体，如广告和公关，此时可以采用适应性作为沟通效果的评价指标。

网易有道在品牌发展的不同阶段，品牌地位和目标不同：初创期是挑战者，强调独特的产品属性；发展期建立了领导者地位，强调产品给予顾客的利益；延展期奠定整合者地位，希望建立富含情感的品牌形象。品牌形象演化的基础是不同阶段目标顾客的构成类型和需求特点不

同，导致企业有不同阶段的品牌建设目标，需要动态匹配整合营销沟通策略。企业要根据品牌发展阶段，以及定位类型和定位点，确定沟通目标，然后选择合适的沟通策略，明确符合企业发展阶段和沟通目标的沟通效果评价指标，从而保证沟通策略对于实现品牌定位的有效性。

社交媒体的产生和发展为企业的品牌沟通带来挑战的同时，更带来巨大的机遇。面对媒体形式的碎片化和顾客接收与传播信息方式的碎片化，企业要接纳、熟悉直至熟练应用社交媒体，制订通盘规划方案对目标顾客实现全方位覆盖。顺应社交媒体时代的顾客接收信息特点，思考更好地应用能够激发顾客之间互动和具有价值共创空间的自有媒体和免费媒体，达到事半功倍的沟通效果。同时，企业需要在品牌沟通实践中构建和发展适合自己的沟通理论，用于指导社交媒体时代的沟通策略。

如果您所在的企业面临如何在社交媒体环境下提升品牌沟通效率的问题，请结合目标顾客需求和企业产品的特点，思考以下问题——可以采用的自有媒体、免费媒体和付费媒体有哪些？如何根据品牌建设目标选择合适的媒体组合？如何取得媒体组合的协同效果？如何规划有效的沟通内容？如何激发顾客间的互动？如何吸引顾客参与品牌价值共创？如何衡量沟通效果？

第六章　借力利益相关者

“经销店做得好坏不仅仅在于某个职业经理人，更是一个团队做出来的。”

——李国强（中升集团总裁兼首席执行官）

企业在目标顾客心智中建立品牌的过程不是孤立的。企业与顾客的交互始终处于开放的环境中，顾客品牌感知的形成必然受到其他利益相关者，如员工、政府、媒体、公众等对品牌态度的影响。因此，在品牌建设过程中，企业不仅仅要让目标顾客满意，更要兼顾顾客之外的利益相关者。不同利益相关者对企业的需求存在差异，有时甚至可能存在矛盾，企业要在这些需求之间达成平衡，形成多目标系统。品牌正是企业协调整合各方利益相关者需求的有力抓手。

本章讨论借力利益相关者强化目标顾客品牌感知，最终通过品牌搭建企业面向各利益相关者沟通的平台，在利益相关者心智中培育品牌树。具体关注两个问题，针对顾客、上下游合作伙伴、政府、公众、投资者等外部利益相关者，如何为品牌的创建和成长营造良好的环境？针对员工这个重要的内部利益相关者，如何培育有凝聚力的品牌文化，让员工成为品牌的忠实粉丝和使者？

中升集团：终生伙伴

2018年，中国汽车市场迎来自有数据记录的28年来的首次负增长，全行业陷入低迷。2019年继续下滑，产销量分别较2018年下降9.2%和9.6%。面对经济周期下行压力和行业不景气的双重考验，多数汽车经销企业业绩不及预期，但有一家企业业绩却非常亮眼。中升集团控股有限公司[1]2018年实现营业收入1077.3亿元人民币，较上年增长24.9%，成为达到千亿元销售规模的两家中国汽车经销商之一。2019年中升集团继续保持了一贯的好成绩，总营业收入增长到1240.43亿元人民币。

顺势而为尚且不容易，连续保持逆势上行必然有过人之处。在中升集团的4S店里，“中升集团，终生伙伴”的字样随处可见。看似普通的“伙伴”二字，正是中升集团从一家名不见经传的小企业，持续稳健成长为中国汽车经销领域标杆企业的奥秘。伙伴关系已成为中升品牌文化的底色。创立二十几年中，中升集团始终秉持“终生伙伴”的宗旨，真诚对待顾客、员工、汽车品牌供应商及所在社区，并思考和践行如何将终生伙伴关系深化复制为企业的品牌核心竞争力。

[1] 企业官网http://www.zs-group.com.cn/。

有质量的规模

1998年，中升集团诞生，它是中国首家获得丰田经销权的经销商，以及中国最早获雷克萨斯及奥迪经销代理权的公司之一。中升集团致力于发展一站式汽车经营模式，通过4S店进行新车销售，提供售后产品及服务，包括提供零部件、汽车用品、维修及保养、汽车美容，以及其他与汽车相关的产品及服务。公司于2010年在香港主板上市，是中国第一家通过IPO上市的汽车经销集团。

中升集团专注经营豪华和中高档汽车品牌，包括梅赛德斯—奔驰、雷克萨斯、奥迪、保时捷、路虎、丰田等品牌。截至2018年12月31日，已开业运营的经销店318家，其中豪华品牌经销店175家，中高端品牌经销店143家，覆盖全国24个省及地区的90个城市。85%的经销店位于一二线或省会城市。

相比规模，中升集团更看重质量。在中国众多汽车经销企业中，从4S店数量看，中升集团的规模并不大，却取得了令人惊叹的业绩。“我们追求的是质量、有厚度的规模，或者叫质量加体量。在市场竞争中只有优秀者，而不是恐龙，才能生存。”在中国汽车经销商的各种排名中，中升集团多次凭借经营质量名列前茅。如2016年中国汽车经销商集团百强排行榜，中升集团排名第二，综合盈利能力排名第一。中国汽车流通协会对国内主要经销商企业就“盈利能力”“盈利潜力”和“有效规模”等的综合评定中，中升集团也位列第一。从净资产收益率看，中升集团2018年是21.2%，远超百强经销商集团的均值9.4%。

中升集团的高净资产收益率主要源于其销售利润率，即盈利能力。一方面，中升集团集中经营中高端和豪华车，利润空间大，如2019年奔

驰的销售收入占其总收入的29.3%。另一方面，在中升集团的收入结构中，售后及精品、增值服务收入的比例逐年增加，2019年此类业务收入同比增长超过20%，远高于整体收入的增长水平。而售后及增值业务在整车销售盈利空间不断降低的背景下越来越重要，成为汽车经销业收入增长的新来源。

相比经销店的数量，更关注每个店的经营深度；相比通过新车销售获得收入，更关注满足已购车顾客在车辆使用过程中的需求，谋求售后及增值收入。这就是中升集团所看重的经营质量的内涵，将每个4S店的业务做扎实，获得忠诚顾客及其产生的持续收入，继而凭借稳健成长的业绩得到汽车品牌商的信任，建立紧密的终生伙伴关系。然后在确保单店经营质量基础上，将经验复制到新开的店，稳扎稳打取得以少胜多的结果。即使在上市后，中升集团也没有为赚快钱迅速扩张规模，在合作品牌商的选择及每个品牌开设的4S店数量上非常克制。

顾客终生价值

“终生伙伴”的重点不仅仅是“伙伴”，更是“终生”。购买和使用汽车对顾客来说是一个长达数年的过程。从创立之初，中升集团便将顾客满意和忠诚置于首位，致力于向每位顾客提供贴心周到的高质量购车和用车服务，与顾客建立长久关系。在这个经营方针引领下，当一位顾客走进4S店，中升集团的员工思考的是如何与顾客建立终生伙伴关系，而不是想方设法在这一次交易中将顾客口袋里的钱尽可能多地拿出来。

由于公司的业务战略定位是中高端品牌的专业汽车服务企业，强化了顾客对服务质量的关注。相比价格敏感的低端顾客，中高端顾客更看重服务，并愿意为优质的服务支付溢价，后续还会在中高端人群中传送对品牌有利的口碑。实践表明，在汽车市场，相比价格敏感的低端顾客，中高端顾客虽然更挑剔，但满意的高端顾客会为企业创造更多价值。

中升集团通过构建一站式汽车服务业务模式，保证顾客至上经营方针扎实落地。中升集团建立了详尽的顾客数据库，包含所有4S经销店的顾客服务记录，及时追踪顾客对中升集团产品及服务的消费风格与喜好，了解并预测顾客需求。通过一站式汽车服务提供商的业务模式吸引顾客选择中升集团的各项服务，获得顾客的终生价值。

顾客至上的经营理念为中升集团赢得了大量忠诚顾客。从经营数据可以看出，中升集团从不凭低价取胜，在中升集团买车修车都不便宜，但中升集团的忠诚顾客比例却非常高，1年内回修率达100%，3年内回修率也高达90%。满意的顾客不仅自己忠诚于中升集团，还带动身边的亲人朋友来中升集团买车，并吸引了很多之前没有在中升集团购车的车

主到中升集团进行车辆后续保养维修服务。在中升集团，顾客从满意到感动、从感动到忠诚的例子比比皆是。

风物长宜放眼量。中升集团以培育顾客终生价值为目标，在浮躁的大环境中就有了定力，稳健地走出属于自己的坚实道路。“终生伙伴”理念的本质在于，顾客被视为利益相关者，而不仅仅是收入的来源。

锻造品牌使者

顾客是企业最重要的外部利益相关者，员工则是最重要的内部利益相关者。忠诚的顾客背后一定有一支过硬的服务团队。在被称为中升1号店的第一家丰田4S店里，一面墙上曾张贴着十几位优秀店长的照片，标题是“从优秀到卓越”。很多优秀店长是从普通销售人员一步步成长起来的，正是优秀的员工们充当中升集团的品牌使者，向顾客传递了中升集团的终生伙伴理念。

每位中升集团员工都深谙顾客终生价值的重要意义。他们高度重视顾客服务的每个细节，包括售前需求管理、售中服务提供、售后客情维护，保证顾客在购买全过程的所有节点获得满意的服务。服务是非标准化的，服务过程中常常出现一些事先没有预知的情形，需要根据具体情况灵活处理。中升集团根深蒂固的服务意识驱使员工自发实施积极的、最大限度保护顾客利益的服务行为。为此，公司为服务一线员工进行了充分授权，发挥员工在服务现场的主动性和创造性，也激发了顾客服务的不断创新。因此，在中升集团员工看来，顾客仅仅满意是不够的，说明自己的工作还不到位，他们常常会在顾客自己还没想到的时候就为顾客做好了。在中升集团，被超越期望的贴心服务感动的顾客比比皆是。

中升集团的内部选拔晋升机制激发了追求卓越的精神。员工的积极性来自对未来的希望，每个人都知道企业发展意味着更好的职业发展机会，只要努力创造业绩就有机会进入更大空间。在清晰的职业发展前景下，员工自我激励，追求优秀和卓越。以中升丰田1号店为例，这家店的人员“流动率”很高，销售人员一般工作2年就被调走到其他店去担任更高职位。中升集团内几个主流品牌，如丰田、雷克萨斯、奔驰、东风日产，都有自己的“1号店”。“1号店”往往是该品牌在中升集团建立的第

一家店，时间长、业绩好，在日后的发展中承担了培养人才的任务，保证公司以良好的管理实现稳定的增长。同时，中升集团采用经销店经理轮岗制度，保证成功经验在集团内实时共享和服务水平普遍提升。

融入骨子的“终生伙伴”是中升品牌文化的核心。在长期发展中，中升集团摸索和形成了“团队、团结、用心、创新”的企业文化。中升集团的员工非常团结，互帮互助，团队意识强，不仅体现在一个4S店内的各销售团队和销售辅助部门之间，还体现在4S店之间。各个4S店之间互相支援骨干人员、交流管理经验是中升集团的传统。

即使在同一个区域销售同一品牌的4S店之间，也没有争夺顾客的恶性竞争，而是相互协作。集团在考核4S店时注重协作的整体业绩，如某客户要购买30辆丰田车，该地区的两个丰田4S店都会竭诚为客户服务，无论最后客户在哪家店购买，集团在年终考核的时候都会将业绩分摊给两家店。同时，4S店对各职能部门人员的考核指标中，服务意识是重要一环。所以在中升集团，看到的竞争是比服务，而不是拼价格和争抢客户。

中升集团的组织设计保障了4S店的自主性和服务创新活力。总部和4S店之间等级少，可以快速沟通，灵活响应。总部对4S店采取抓大放小的管理方式，关键管理人员、投资由总部审批，日常经营及顾客服务由4S店全权负责。总部通过目标管理监控4S店的关键业绩指标（KPI），对4S店出现的问题及时协调改善。中升集团设有“服务提升项目管理小组”，由主管经营的副总负责，优秀4S店的总经理和部长为小组成员。小组定期研讨服务提升策略，并针对普遍存在的问题为重点4S店提出相应改善策略，必要时会指派服务提升小组进驻问题店进行现场指导，及时监控改善效果。在中升集团，大家都知道，任何一家4S店遇到困难，都会得到集团的支援和帮助。而4S店的总经理们更是站在服务的第一

线，及时解决问题，协助员工做好顾客服务。“上行下效”“骨干以身作则、言传身教”的工作方式是中升集团的传统。

珍惜供应商

除了顾客和员工，中升集团非常注重与汽车品牌厂家之间建立“终生伙伴”关系。中升集团抓住了世界知名汽车品牌在中国建设经销店的早期机会，成为丰田、雷克萨斯、日产、奥迪等品牌的第一批经销商。这个阶段，主机厂和经销商都在摸索如何在中国市场销售汽车，在这个互相学习的过程中，中升集团成长起来了。

在发展品牌商方面，中升集团始终非常克制，会充分考虑未来收益、品牌潜力及中升集团既有的品牌格局做出决策，形成了品牌集中度相对比较高的格局。为此中升集团放弃了一些快速占领市场的机会，但正是这种克制，帮助中升集团在品牌组合和区域组合框架下，形成和强化了自己的优势。显然，在对品牌的理解深度及沟通效率上，一个品牌只有两三个店和一个品牌有二三十个店，汽车经销商与汽车品牌商的关系完全不同。而且，同品牌的店数多了，很容易互相学习、复制并进一步提升最佳实践。

在创立早期，中升集团非常注重学习世界顶级汽车品牌厂家的服务理念，带动中升集团自身的品牌起步。在后续发展中，中升集团努力将自身企业文化与品牌厂家的理念相融合，结合中国市场发展阶段实际情况，形成中升集团的优势，进而带动汽车品牌在中国的发展。如在青岛，原来通用汽车销售较好，中升集团进入后大大提升了日产汽车的吸引力，将市场份额从3.87%迅速提升至7.55%，由此，日产决定将青岛所有的4S店交给中升集团经营。在与汽车品牌厂商长期合作中，中升集团始终恪守承诺，也让汽车品牌厂商体会到终生伙伴的内涵。例如，即使是1998年、2008年经济危机剧烈影响汽车需求的情况下，中升集团依然按年初制订的计划提走所有车。2009年，丰田陷入召回危机，中升

集团自费组织顾客日本包机游，让顾客参观丰田生产厂、丰田博物馆，感受丰田的质量和服务理念。

随着中国汽车市场的快速发展，汽车品牌厂家日益趋向有选择地签订新的经销协议。甚至其中一些企业已开始仅限于向各地区业绩最佳的经销商开放签订新的4S经销协议。中升集团凭借一贯的诚信和优秀的经营业绩取得建立合作关系的汽车品牌厂商的信任，建立了紧密及稳定的合作关系，一方面中升集团可以得到厂家更大的技术和培训支持；另一方面，4S经销店网络和充裕的财务资源可保证产生较大的采购金额，使得中升集团的议价能力大幅增强，获得充足的备货又可以及时满足顾客的需求。

诚信为本

中升人的骨子里，“终生伙伴”关系的底层逻辑是诚信。中升人以诚信作为与所有利益相关者建立终生伙伴关系的基石。除了顾客、员工、汽车品牌厂商外，中升集团对银行及时偿还贷款从不拖欠，对税务机关，按章纳税，对投资者完全公开信息。

在企业发展的同时，中升集团努力践行社会责任，不遗余力回报社会。教育是中升集团最为关注的领域之一，中升集团连续多年开展“中升小黄帽平安行大型公益主题活动”。深入校园，为刚入学的一年级新生发放小黄帽和交通安全课程表，开展交通安全常识教育，在学生家长及广大驾驶员中发放中升爱心车贴，倡导交通安全礼让，通过车主微博互动，共同打造安全和谐的交通环境。此外，中升集团捐建希望小学，并在高校设立中升奖学金和助学金，开展捐助“蓓蕾生命活动基金”等公益活动。为生病的员工捐款，帮助遇到生活困难的员工等事例在中升集团更是数不胜数。

“中升集团，终生伙伴”，中升集团的品牌文化形成了无形的气场，为中升品牌的建立和成长营造了良好的环境。积极努力的员工认同顾客至上的经营理念，为顾客提供贴心服务，获得顾客终生价值和满意的市场业绩。中升集团与汽车品牌厂商发展终生伙伴关系，相互信任、共同发展。以诚相待的终生伙伴文化进一步渗透到中升集团与政府、投资者、社区的关系中。可见，中升集团在利益相关者心智中种下了品牌树。

品牌将企业的关注焦点从顾客延展到利益相关者，这里有两个重要的变化。第一，关注对象范围扩展到影响企业目标实现的所有个体和群

体，包括顾客、投资者、员工、供应商、政府、媒体、所在社区公众等。如果说产品关注的对象是顾客，那么从品牌角度看，不仅顾客，员工、投资者、政府、公众等也都是利益相关者。第二，关注时间从当下延伸到长期，因为不同利益相关者对企业的需求不同，企业必须平衡长期目标和短期目标。做今天的事，还要操心明天和后天，视野自然会开阔长远。总之，利益相关者将企业从单一的经济范畴延展到更广泛的社会范畴。

因此，面对众多利益相关者，企业成为多目标系统，品牌便成为企业与不同利益相关者协调和沟通的工具。企业需要建立完整的利益相关者视角，运用品牌组合分别影响不同的利益相关者，其中，产品品牌的主要沟通对象是顾客，公司品牌的沟通对象包括员工、供应商、投资者、合作商、政府和社区等。各类利益相关者对品牌的认知相互影响，企业要学会借助不同利益相关者之间的相互作用，为企业建设品牌营造良好的内外部环境，最终强化品牌在目标顾客心智中的形象和地位。换句话说，企业要努力在利益相关者的心智中建立品牌，具体地，我们需要思考以下两个问题：

第一，如何兼顾外部利益相关者，为品牌营造良好的外部生长环境？

第二，如何将员工培养成品牌使者，为品牌建立有利的内部文化环境？

借力利益相关者：君子善假于物

以满足和创造目标顾客需求为初心，建立完整的利益相关者视角，协调各方对品牌的需求，为品牌成长营造良好的内外部环境。

利益相关者

利益相关者理论最早源于公司治理，该理论认为对企业起主导作用的是股东利益。20世纪90年代后，随着企业伦理和社会责任诉求提升，利益相关者的关注范围得以扩展，包括所有为企业投入了一定专用性资产，或分担了企业的经营风险，或为企业经营活动付出了代价的所有对象，如员工、顾客、股东、政府、公众等。企业的经营决策必须全面考虑他们的利益，给予相应报酬和补偿。

商业圆桌会议（Business Roundtable）是一个包含美国181家大公司的组织，该组织的成员包括苹果、亚马逊、美国银行、通用汽车、埃森哲等。2019年8月19日，该组织宣布，将企业治理的原则和企业宗旨修改为："为我们的客户提供价值；投资我们的员工；与供应商公平合理地进行交易；支持我们的社区；为股东创造长期价值。"显然，广泛、全面地看待企业目标，可以让企业专注于创造长期价值，更好地服务所有利益相关者：顾客、员工、供应商、社区、投资人。

因各自价值取向和立场不同，利益相关者对企业的利益诉求不同。如果企业未能公正对待和满足这些诉求，势必导致冲突和矛盾。所以经营企业绝不仅仅是做好产品和服务，让顾客满意这么简单。对其他利益相关者诉求的满足情况也会极大影响顾客感知，尤其在今天这种日益复杂、信息透明的市场环境中。如果企业对于利益相关者之间利益处理不当或沟通不及时，就会引发危机。多数企业设有危机管理部门，对危机应对是不陌生的。但相反，企业往往忽略从利益相关者的积极作用来思考，如果利益相关者关系处理得当，将会极大有利于企业的品牌建设。

站在品牌的角度看，企业应该关注的外部利益相关者包括顾客（现

有顾客和潜在顾客）、上下游合作伙伴、投资者、影响者（政府、行业协会、媒体等），内部利益相关者是员工（见图6-1）。先看内部利益相关者，品牌承载了员工的事业理想，给予其信心和凝聚力。再看外部利益相关者，对于目标顾客来说，品牌是需求的满足，是充分的信任和情感的归属认同。满意的现有顾客会将品牌视为伙伴，潜在顾客则将品牌作为渴望的对象。对于上下游合作伙伴来说，品牌是降低风险建立信任的凭据，是共同发展的基础。对于投资者来说，品牌则是有成长潜力的资产。对于政府、行业协会和媒体这些影响者来说，优秀的品牌是标杆，是制定行业政策的范本。

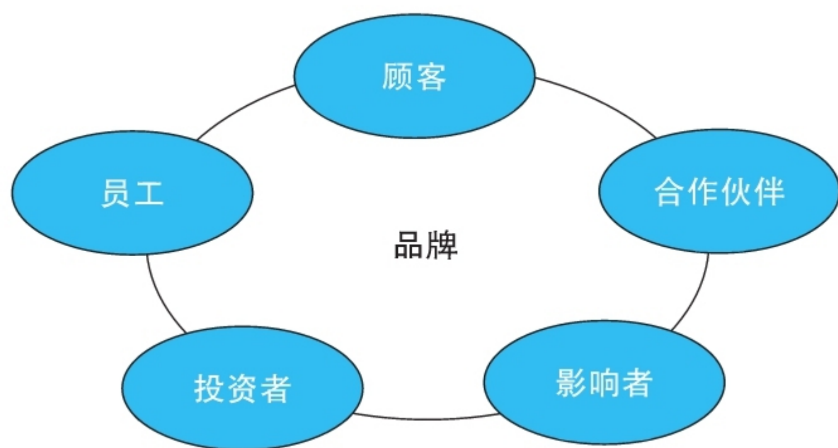


图6-1　在利益相关者心智中种植品牌树

显然，各类利益相关者对品牌的感知都会或多或少、或远或近影响顾客的品牌感知。而顾客的品牌感知又将决定企业的业绩表现，影响企业能够掌控的、可用于协调利益相关者关系的资源。同时，利益相关者之间的微妙缔结关联有助于企业能力的提升。就像小伙子找对象，姑娘满意最重要，但姑娘的父母、闺蜜、同事的看法无疑会影响这份感情的结局。

在实践中，企业不仅需要建立利益相关者的整体视角，还要注意的是，通常企业内部与不同利益相关者打交道的职能部门不同，如产品部门更关心顾客，人力资源部门服务员工，投资者关系部门更关心投资者，公关部门对接政府和媒体……因此，各部门都要意识到自己肩负着建设品牌的职责，可以采用定期联席会议等工作制度，从品牌建设的角度思考讨论制定阶段性目标，各自针对不同利益相关者沟通的信息重点，在完成本部门任务目标的同时，潜移默化传播品牌信息。

由顾客定义事业

当各利益相关者对企业的需求出现矛盾时，企业处理的优先顺序充分体现其价值观。美国商业圆桌会议在2019年将自1997年以来坚持了22年的“为股东赚钱”的首要目标调整为“为客户创造价值”。为股东创造价值从原来的第一位，成为排在顾客、员工、供应商、社区后的最后一个目标承诺。显然，这一重大变化是美国大企业们面对今天市场格局的变化做出的选择。这与我们在中国观察到的情况不谋而合，优秀的企业无一不将顾客作为最重要的利益相关者。

将顾客置于首位不难理解，我们在第一章已经清晰阐述过，企业在今天变迁的市场中实现竞争优势跃升必须采用顾客导向的经营理念，品牌恰好是帮助企业实现顾客导向的有力抓手。在这里，我们应该重点思考一个问题，如果将顾客视为最重要的利益相关者，那么为顾客创造价值如何撬动其他利益相关者，为企业的品牌建设和成长创造良好、长期的内外部环境？

德鲁克在《管理的实践》一书中对于企业的本质和目的的阐述可以帮助我们理解这个问题。德鲁克指出，企业最高管理层的首要职责就是提出和正确回答决定企业成败的关键问题。这个问题就是：“我们的事业是什么？”这是企业的初心和动力的源泉。遗憾的是，现实中只有很少的企业充分研究和思考这个问题，或许这就是很多企业失败的重要原因。那么，我们的事业到底是什么？德鲁克指出，问题的答案不是由企业自行决定的，更不是靠公司名称、地位和章程来定义，而是由顾客购买产品或服务时获得满足的需求定义的。

顾客是企业生存的命脉和基石，顾客决定了企业是什么，只有当顾

客愿意付钱购买产品或服务时，经济资源才转变为财富。社会将创造财富的资源委托给企业，就是为了满足顾客的需求。企业必须以为顾客创造价值来定义初心，并时时警醒和反思。企业不能仅在初创期和发展陷入困境时思考这一点，在一帆风顺时也要深思熟虑。如亚马逊或京东，曾长期处于亏损状态，但为了满足顾客便捷快速购物的需求，一直坚持自建物流。有正确的初心，企业便有了存在的意义，才能有效获得人力、资金等资源，得到政府和公众的支持。这就是以顾客作为首要利益相关者，可以撬动其他利益相关者的深层原因。

以中升集团为例，它创建之初便明确提出顾客至上，打造百年老店的目标。当时中升集团选择与丰田、日产等日系品牌合作的重要原因就是受到日系品牌先进服务理念的吸引，希望与其合作学习提升自身能力。如果一个企业的目标不是追求短期经济利益，它的格局就变大了。顾客终生价值和百年老店使中升集团萌生并秉承了终生伙伴的核心理念，这句表面简单实则内涵深刻的口号表明了中升集团立世行事的执着信念和文化基础。创造顾客终生价值的事业目标，深深激励着每一位员工。因为，赚钱的买卖、满足顾客需求的企业，及催人奋进的事业之间的差别是巨大的。事业会激发员工深信不疑的信念，和源源不断的工作激情及创新动力。

拥有将创造顾客终生价值为事业奋斗目标的员工，中升集团“追求卓越、矢志不渝、诚实守信、开拓创新”的经营理念便能落地。良好的业绩使中升集团与全球领先的汽车品牌商建立紧密而稳定的合作关系，中升集团视汽车品牌商为息息相关的合作伙伴，与其一起肩负起在当地建立和发展汽车品牌的重任，成为多个品牌商在中国最大和最信赖的经销商。在协助世界汽车品牌在中国市场发展的过程中，中升集团建立了自己的品牌。

顾客、员工、汽车品牌供应商，中升集团牢牢把握住这三个利益相关者，通过一站式汽车服务模式与其建立起“终生伙伴”关系，并将点点滴滴的服务创新累积到中升品牌中，使得中升集团成长为中国汽车经销集团的领导品牌。持续优秀的业绩为投资者带来了满意的回报，中升集团成为资本市场投资者关注的对象。在诚信经营之外，中升集团始终不忘坚守社会责任，公益慈善、回馈社会是中升集团的日常工作。在政府、行业协会看来，中升集团树立了行业标杆。中升集团在上述利益相关者心智中建立的品牌形象，对购车和修车的顾客的品牌感知产生潜移默化的影响，进一步扩大中升集团在市场上的影响力。

“君子生非异也，善假于物也。”企业以顾客价值定义初心，通过洞察顾客购买产品和服务时获得的需求满足和创造顾客，获得并高效协调社会所赋予的各种资源，带动其他利益相关者，进而为企业成长营造良好的外部环境。

让员工成为品牌使者：建立品牌文化

伟大的品牌是由内而外缔造的，企业建立有凝聚力和激励力的品牌文化，让每个员工成为品牌使者。

让员工深信不疑

顾客是企业最重要的外部利益相关者，员工则是最重要的内部利益相关者。因为员工能否积极主动、努力并创造性地工作，决定了企业事业目标的实现质量。企业在让目标顾客喜爱自己的品牌前，要先扪心自问是否了解和喜爱品牌。品牌是所有员工共同创造出来的，只有将对品牌核心价值的不懈追求融入每位员工的信念中，让员工对所从事的事业深信不疑，并为之骄傲，才能培育强大的品牌。

品牌愿景和目标不是“纸上写写，墙上挂挂”就能实现的，需要融入每位员工的血液里。Baumgarth（2010）借鉴公司文化模型将品牌文化分成4个维度：价值层、规范层、物质层和行为层。其中，价值层衡量品牌在企业战略发展中的作用及对品牌内涵的理解；规范层涉及显性或隐性法规制度的影响，决定品牌管理基本运作，如品牌传播等；物质层则是组织中有形的符号，如品牌形象识别系统，反映并强化了品牌定位；行为层涉及建设品牌的具体行为和措施。

因此，品牌战略具有高度文化属性，必须先将员工培养成品牌的忠实粉丝，在价值观和信仰层面认同品牌核心价值，将其视为自己的追求，才能保证制度规范、品牌形象、品牌建设等具体策略不打折扣地扎实落地，逐步实现品牌目标。企业可以从以下方面思考如何提升员工的心理契约。第一，信任和授权。充分授权会激发员工的主人翁责任感，信任并鼓励员工展示真实的自我会让他们敢于放手尝试并愿意承担责任。第二，促进合作，加强各职能部门、各业务线之间的沟通，避免员工只关注自己负责的部分造成视野狭窄。第三，尊重贡献和善于奖励。除了奖励绩效出色的员工外，企业平时要向员工了解和征询公司决策问题的想法和解决方案，积极采纳并奖励献计献策的员工，提升员工的责

任感。

以苹果公司的Mac电脑团队为例，乔布斯始终向团队灌输，他们是一支有着崇高使命的特殊队伍，大家所做的工作将会对整个世界产生深远的影响。“我们的目标从来都不是打败竞争对手，也不是狠赚一笔，而是要做出最好的产品，甚至比最好的还要好一点。”受乔布斯的影响，Mac电脑团队充满激情地要制造一件完美的产品，而不仅仅是可以赚钱的产品。苹果的产品工程师迈克·伊凡吉李斯特（Mike Evangelist）说，“乔布斯无法容忍自己和他人的不完美，他迫使我要更加努力，而且最终我做得比预期要好。我相信这是史蒂夫·乔布斯带给苹果最重要的影响力之一。”乔布斯为苹果公司的这些天才员工们注入了持久的热情，并让他们背负着创造革命性产品的期待，同时让他们相信，自己可以完成看上去不可能完成的事情。所以说，苹果在目标顾客心智中种植品牌树之前，已经在笃信并追求完美、渴望创造出改变世界的革命性产品的一群天才员工的心智中种下了苹果的品牌树。

相比制造业，对于服务企业，让员工，尤其是一线员工理解企业的事业目标，并为之骄傲更为重要。中升集团非常明确自己实现顾客价值的重要抓手是员工，始终重视员工培养和企业文化建设。由专业的人力资源机构实施专门的人才培养和管理机制，建立科学合理的激励机制。并设立专项的人才引进和梯队建设费用预算，每年引进高素质人才，从基层开始培养，在时机成熟时安排到合适的岗位上。内部提拔机制为员工展现了清晰的职业发展目标。中层以上管理层的自主离职率几乎为零。员工的忠诚对于服务企业来说至关重要，保证了顾客服务的质量。所以，中升集团在顾客和员工之间实现了正循环：员工从优秀到卓越到忠诚，保证了顾客从满意到感动到忠诚，而顾客的忠诚反过来又激励了员工的忠诚。

品牌良性循环圈

创建品牌文化的起点是领导者。由强调品牌文化、有远见的领导者充当布道者，以事业目标为根基，持续激发员工的精神追求；基于一致价值观招聘员工，企业更容易将品牌核心价值融入企业文化；员工日常行为充分体现品牌文化，一致的员工行为使利益相关者对品牌核心价值产生充分理解；目标顾客作为最重要的利益相关者，他们认同品牌核心价值并重复购买，产生顾客满意和忠诚，带来良好的市场业绩；市场业绩进一步彰显品牌核心价值的适宜性，使企业坚定对品牌核心价值的信心。品牌核心价值在良性循环中持续强化（见图6-2）。

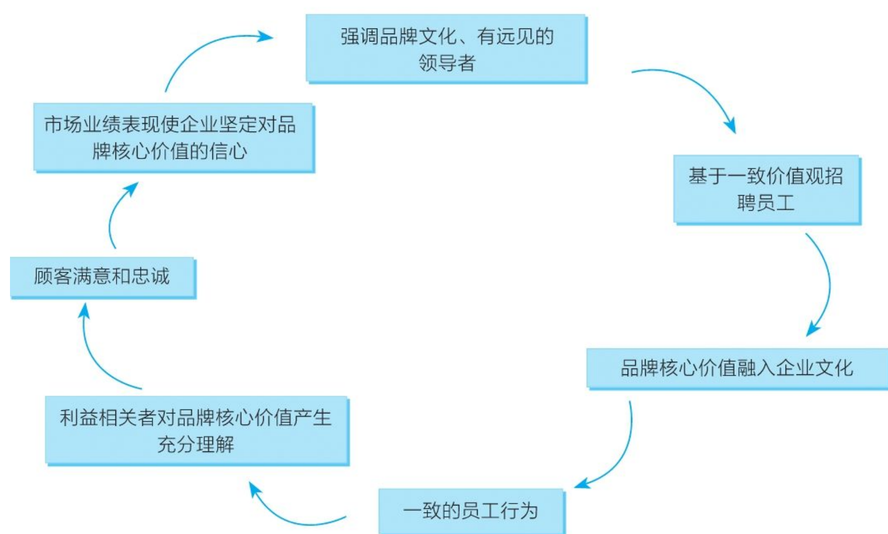


图6-2　品牌良性循环圈

企业领导者的价值观非常重要，是启动品牌良性循环圈的起点。以北新建材为例，制高点品牌战略的底色就是对品牌目标不懈追求的品牌文化。王兵认为，“企业的使命是推动人的全面发展——企业主要是由人，而不仅仅是物质和资本组成的。从我开始到所有人，都要进行自我

革新、持续革新。”北新建材形成了“比、学、赶、帮、超”文化，只要干出业绩，就会获得足够发展机会，因此，年轻干部快速成长，企业拥有了良性管理人才梯队。每年，北新建材都要发布“北新英雄榜”，其中设有“最佳品牌建设奖”。明确的价值导向引导每位员工都将品牌放在心上并体现在日常工作中。

相比制造业，对于中升集团这类服务企业来说，品牌文化具有更加重要的意义。因为顾客高度参与服务过程，与员工频繁交互。作为服务提供者的员工，包括一线员工、支持部门员工、管理层都在服务的生产、传递中起到重要作用，服务过程中每个人的每个细微行为，都会影响顾客对品牌的感知。在日常经营中形成的品牌文化，换句话说，融入了对品牌核心价值不懈追求的企业文化才是最坚实的。以中升集团为例，员工凭借服务赢得顾客的信任和忠诚。对于合作的汽车厂商，中升集团拿下好几个品牌在中国汽车经销店中的销售冠军。其他一些汽车经销店，整天想着降价、抢客户，团队疲于奔命，员工的成就感自然很差，流失率随之提高。基于终生伙伴的优秀业绩，作为信号传递给员工的是自信和精神力量，员工的使命感和自豪感油然而生。

在激发员工激情和工作潜能方面，乔布斯很有办法。乔布斯招募成员的首要标准就是对产品有激情。有时他会将应聘者带入一个房间，里面有一台被布盖住的苹果样机，乔布斯像变戏法一样将布揭开，自己则仔细观察对方的反应。如果应聘者两眼放光，立刻拿起鼠标去操作电脑，乔布斯很可能会微笑着雇用他们。

乔布斯还非常善于向员工灌输品牌核心价值。乔布斯曾向Mac电脑操作系统的工程师拉里·凯尼恩抱怨开机时间过长，可是对方并不以为然，因为即使缩短10秒也没有什么明显的感受。乔布斯立刻算了一笔账，如果有500万人使用Mac电脑，每天开机多用10秒，加起来每年浪

费时间超过3亿分钟，相当于至少100个人的终身寿命。然后，乔布斯问拉里·凯尼恩："如果能救人一命的话，你想让启动时间缩短10秒钟吗？"这番话让拉里·凯尼恩非常震惊。几周后，Mac电脑的启动时间竟然缩短了28秒！看到更宏观的层面，从而激励员工理解并为品牌核心价值工作，是优秀的企业领导者应该具备的素质。

有激情、能力强的员工能否相互合作是很多企业遇到的难题。虽然乔布斯本人天性独断专行，但他却着力在苹果公司内部营造合作文化。因为他坚信，苹果公司的优势之一就是整合各类资源，从设计、硬件、软件，到内容。因此他希望公司所有部门能够并行及深度合作。产品的开发过程不像流水线一样先从工程到设计，再到营销，最后分销。相反，这些部门同时进行工作。在频繁召开的会议上，乔布斯让所有参会者一起讨论问题，利用各方优势，听取不同部门的观点。"我们的方针是开发高度整合的产品，这也意味着我们的生产过程必须是通过整合与协作完成的"。招聘重要岗位员工时，应聘者不仅要会见应聘部门的部门经理，还要会见公司主要负责人，及其他将来会发生协作部门的人员。

规范品牌接触点的行为

每位员工都应该成为企业的品牌使者。过去强调与顾客直接接触的前线员工要理解品牌核心价值。在当今社交媒体和信息透明的时代，所有的员工都或多或少代表着品牌。员工与顾客的每一次互动都在增强或者破坏品牌，他们以企业员工身份与利益相关者接触时，也会间接影响品牌形象。所以，企业要有意识、有方法将所有员工培养为品牌使者。

除了上文提及的要培养品牌文化激发员工激情外，企业还要规定员工在公开场合的行为和言论。首先，要制定明确规则。告知员工不能做哪些事不能说什么话，尤其是告知在社交媒体发言的禁忌，不可以发布任何有悖于公司品牌核心价值的内容。其次，可以做品牌使者培训。让员工理解自己在日常生活中宣传品牌的重要性，要让员工有动力主动去做，还要培养一些技能或提供一些工具，让员工很方便地宣传品牌。再次，制定社交媒体政策。鼓励员工在自愿的前提下在个人社交媒体上发表有温度、有人情味的能够引起受众共鸣的品牌信息，如公司日常运行细节，员工工作、娱乐和培训的场景，社会责任活动等，展现对待顾客的态度和工作的活力。公司可以建立一个内容库，方便员工将编辑好的内容直接转发分享到他们的社交媒体账号。这里需要注意的是，尽量不要规定所有员工必须同时发布一致的内容，鼓励员工根据特定的品牌信息进行一些个性化的创作，更容易激发参与感，同时使受众感到亲切并引发二次转发。最后，企业要对主动担当品牌使者并且有持续良好表现的员工进行奖励，启发更多员工充当品牌使者的意识。需要重点提醒的是，企业的最高管理层使用个人社交媒体谈及企业事务时要格外谨慎。尤其在遭遇企业或行业热点事件时，应该由公司的官方发言人或公关人员统一对外传播信息，否则很容易被误读，对品牌造成不良影响。

除了员工，现有顾客，尤其是品牌的“铁粉”也会愿意为品牌做宣传。企业可以有限度使用推荐奖励计划，鼓励顾客把对品牌的感受说出来。同时，企业也要有意识地准备一些容易激发现有顾客分享的话题和内容，为顾客分享品牌信息提供便利。这样做不仅可以让现有顾客对潜在顾客产生有效影响，而且还会强化现有顾客对品牌的忠诚。

快速发展的信息经济改变着商业的游戏规则，企业不仅是在产业链相互竞争的具体业务，更是需要获取各种资源的、商业和社会属性兼具的系统。在此背景下，将关注点从顾客延展到利益相关者成为企业现实的战略选择。埃森哲战略咨询公司的一项研究指出，与利益相关者建立信任正日益成为企业的竞争优势。品牌是企业满足及协调各类利益相关者不同需求的有力工具，利益相关者的相互影响也可以促进品牌的培育。所以，企业要形成利益相关者视角的品牌观。

如果您所在的企业正在思考如何借力利益相关者培育品牌，请尝试为以下问题找到答案：针对顾客、上下游合作伙伴、政府、公众、投资者等外部利益相关者，如何为品牌的创建和成长营造良好的环境？如何平衡各类利益相关者的不同需求？针对员工这一重要的内部利益相关者，如何培育有凝聚力的品牌文化，让员工成为品牌的忠实粉丝和使者？

第七章　保持品牌成长与创新

“要持续努力将六神花露水打造成顾客在夏天的必需品，而不是选择之一，这样才是真正的成功。”

——上海家化六神品牌管理团队

企业在目标顾客心智中种下品牌树后，需要持续精心养护，保持其健康生长。在实践中，创立品牌不容易，保持品牌成长和创新更难，品牌老化和贬值是很多曾经成功创建品牌的企业的心头之痛。而且，蛀蚀品牌的因素无处不在：由于顾客审美疲劳造成沟通乏力，由于顾客代际转换导致主流客群切换，由于竞争者相互模仿造成曾经的创新变成现在的入门门槛……因此，创建品牌只是万里长征第一步，能否持续培育品牌使品牌不断成长则是对品牌管理者更大的考验。

本章分析如何保持品牌的成长和创新，即养护品牌树。也就是说，如何围绕品牌核心价值不断丰富品牌感知，防止顾客出现审美疲劳？如何防止竞争对手模仿对品牌核心价值的侵蚀，让品牌的差别优势保持显著？如何提升所属品类的影响力？

六神：夏天从未离开

六神花露水是上海家化股份有限公司[1]的当家产品，从1990年诞生起就成为众多中国人夏天的必需品，在花露水市场独占鳌头。六神品牌始终坚持立足中医中草药文化，并与现代科技结合进行品类延伸，开发了花露水、沐浴露、香皂、洗手液、宝宝系列、随身系列在内的各类个人护理产品。凭借花露水和沐浴露的有力双翼，六神品牌跻身中国知名日化品牌之列。

[1] 公司官网https://www.jahwa.com.cn/liushen，以下简称“上海家化”。

一招鲜，吃遍天

在30年发展中，六神品牌经历了中国经济的高速增长及消费行为的巨大变迁，也经历了外资日化品牌大举进入中国市场的冲击。历经多次起伏和困境，六神从未停止品牌创新的思考和努力。

六神花露水是传统中医中草药文化和现代科技结合的产物。1989年，上海家化研发人员敏感地观察到痱热燥痒是夏季主要皮肤问题，他们从薄荷、麝香、黄柏、冰片等六味天然植物中草药萃取“六神原液”，辅以食用酒精等成分，添加到花露水中，有驱蚊止痒、消毒除菌功效。1990年，第一瓶六神花露水上市，以“祛痱止痒、提神醒脑”为产品诉求，非常适合夏天使用。

清晰适用的产品功效成为“一招鲜”，六神花露水迅速赢得全国70%以上市场份额，并以每年两位数的增速增长。那时候的上海及周边的江南地区竟然形成了一个习俗，姑娘结婚会带上几瓶六神花露水做嫁妆，六神成了时尚的象征。

1995年，上海家化将六神品牌延伸到沐浴露，继续突出清凉、祛痱止痒特性，同时加入“全家共享”“传统中医理论”和“关注夏季”等品牌核心理念，在外资品牌逐渐兴起、强手如林的沐浴露市场闯出了一片天地。

此时，花露水市场竞争形势发生变化。一些国内企业争相模仿六神推出类似产品，一时间，“七神”“八仙”等从产品功能、包装外形模仿六神的产品充斥市场，花露水这一日化行业中原本小之又小的细分市场挤满了竞争者。

刚有起色的沐浴露市场也不乐观。先入者宝洁、联合利华等全球品牌曾一度很放松，觉得市场大，彼此之间心照不宣慢慢开拓市场。当发现一家中国企业逐渐占据优势后，它们纷纷将矛头指向六神沐浴露，不约而同提高了新品开发速度，加大了广告投放力度。

上海家化自身也出现巨大变动。2001年，上海家化上市，迫于提升股东回报的压力，逐渐削减营销推广投入。六神花露水象征时尚的光环逐渐暗淡，给了国内低价模仿者抢夺市场的机会。到2004年，六神花露水份额已由之前的70%下降至不到50%。更重要的是由于缺乏新品，老产品在产品外观、功效方面与跟随者非常雷同，缺乏显著差异性，曾经的一招鲜“祛痱止痒、提神醒脑”早已成为市面上几乎所有花露水普遍具备的基本功能。

沐浴露市场上，主张个性、时尚潮流和满足细分需求逐渐成为产品取胜的新“航标”，六神沐浴露一直坚持的“全家共享”和“传统中医理论”等理念逐渐失去吸引力。六神依靠产品功能“一招鲜”打天下的策略失灵，品牌渐显老态。

难道已经遭遇中年危机了吗？2003年，上海家化请来英国品牌咨询公司Interbrand为六神把脉诊断。在外脑帮助下，六神管理团队认识到，六神品牌的“夏季”特征是六神区别于其他个人护理品牌的特点，同时也限制了六神向其他细分市场拓展的可能性。但他们更清楚，在日化这个同质化相当严重的市场，只有具有产品特性和品牌个性的品牌才能成功。六神决定坚守“夏季”特征，并研究在原有品牌核心价值基础上可能的延伸方向。

通过对大量顾客夏季生活真实场景的深入研究，六神管理团队发现，夏季需要被满足的肌肤需求远不止“清凉”“祛痱”“止痒”，还有舒

爽、止汗，甚至美白、防晒、除菌等。这些需求在生理和心理层面上可以归结为“问题解决后的舒爽和清新体验”。因此六神的品牌核心价值可以扩展为“清新体验”而不只是“清凉”。同时，“全家共享”和“传统中医理论”等仍有价值，只是过去几年在沟通中疏于传播，使其失去吸引力并逐渐被遗忘。

无论沐浴露还是花露水，过去这几年六神多数精力用于应付竞争对手的攻击，没有根据消费需求的变化丰富品牌核心价值，造成顾客的审美疲劳。六神品牌生命力只是暂时受到压抑。分析清楚问题后，六神管理团队重拾信心。

当中年危机真的来临

坚定信心后，六神在研发、渠道拓展和广告沟通等方面全面发力。对目标顾客的设定，六神坚持大众消费群路线，以城镇女性为主，年龄22～45岁，具有初中及以上受教育程度，收入中等，多数来自社会一般劳动者及初中级管理者阶层。

六神推出耗时一年开发的喷雾型花露水新品，同时加大广告投入，在中央电视台投入5000万元，在一些重点地方电视台补充了数千万广告费。为了重新恢复时尚感，六神邀请斯琴高娃和李冰冰拍摄广告，后来又邀请蒋勤勤一家加入。六神的广告既有家的温馨，也传达了时尚消费信号。

这一阶段，六神将80%以上广告费分配于电视媒体，尤其是中央电视台和各重点区域地方电视台。这一举措帮助六神撬开了当时以电视为主要信息接收渠道的农村市场的大门。

后来，电视媒体广告价格快速上升，网络等新媒体不断出现，六神品牌管理团队逐渐调整了品牌传播的方式。在品牌渗透率较高区域，如上海和江浙，六神尝试投入部分户外广告，如广告牌或车亭广告，同时加大网络传播，如在官方网站上介绍产品相关知识。

随着品牌传播的深入，配合产品研发和渠道拓展等工作，六神品牌顾客超过1亿。“六神有主，全家无忧”等广告语为顾客熟知，六神花露水和沐浴露成为众多顾客夏天的必需品。六神品牌销售收入中，花露水和沐浴露约各占一半，成为上海家化的主打产品和现金牛业务。

六神花露水重返花露水市场领导者地位，一直以约70%的市场份额

独占鳌头，紧随其后的隆力奇集团的蛇胆系列和南京保健品厂的宝宝金水系列各占6%左右。三个国有品牌垄断了花露水市场约83%的份额，日化行业的跨国巨头均未进入这一市场。在几乎全部为外资或合资品牌占领的日化产品领域，中国品牌的花露水闯出一片蓝天。

然而，成绩总是伴生新的问题。2009～2011年，花露水全行业销量分别为1.54万吨、1.64万吨和1.64万吨，2010年和2011年的增长率分别为6.49%和0，市场整体需求面临增速下降趋势。作为行业领头羊，六神虽然保持超越行业的增速，但市场整体发展已对六神未来成长形成制约。与此同时，隆力奇以蛇胆作为主要卖点，宝宝金水以适宜婴幼儿使用为切入点，正在蚕食六神花露水的市场份额。

莫非这一次中年危机真的到来了吗？六神管理团队进行深入市场研究和分析后发现，花露水的市场渗透率大约为43%，远远低于其他日化品类产品。一方面，现有消费群老化，80后、90后逐渐成为消费主力。对于年轻一代来说，尽管对六神怀有丰富回忆，但会觉得六神花露水是老一代的产品，比较“土”。另一方面，以电视和报纸为主的传统媒体在品牌形象传播中越来越乏力，费用却大幅度提升。基于互联网的新兴媒体似乎正在成为不错的新选择，但其运行方式与传统媒体太不相同，企业还需要接纳和熟悉。

问题清晰了，解决起来却千头万绪。如何使六神品牌重焕青春？如何吸引年轻顾客，提升花露水的市场渗透率？在“清新体验”的品牌核心价值外，六神品牌需要增添哪些年轻时尚元素？在媒体格局发生剧变的今天，如何借力社交新媒体强化沟通效率？

唤醒品牌记忆

与以往遇到问题时的处理方式一样，六神管理团队将目光聚焦到新的目标顾客群——18～35岁的年轻人身上。认真分析新一代年轻人的生活方式、使用习惯及产品诉求后，他们找到了突破口。80后、90后群体在童年或多或少接触过六神花露水，拥有与花露水相关的童年回忆，而且他们对经典、国货、民族品牌怀有深厚的感情。因此，六神品牌准备借用花露水的历史故事，从引领年轻顾客的回忆入手开展行动。

更重要的是，要使六神花露水重振市场，一定要研发年轻人喜欢的产品。在产品功能方面，六神继续对草本配方和中药文化进行深入研究，在产品设计上采用新思路，如增加产品品类，包括配方的香型、时尚的包装、小巧便携的产品形态。同时在产品用途上，引导顾客在洗衣服、擦凉席等更多场合使用花露水。六神管理团队认为，“要将六神花露水打造成人们夏天的必需品，而不是选择之一”。

有了清晰的战略，六神管理团队决定以社交媒体作为传播媒介，向年轻人充分沟通六神的品牌特征。他们将品牌传播核心主题确定为“爱上夏天”，并根据这一主题规划了一系列营销传播活动。

2012年4月，六神播出视频短片“一个关于艾的故事”预热网络，没想到竟然获得超过600万的点击量。紧接着，6月，“爱上夏天”音乐MV也大获好评。真正点燃热度的是6月29日六神官方微博和各大视频网站同时发布的视频短片“花露水的前世今生”。不到一个月，这个视频短片获得超过30万次转发评论，可统计的累计点击次数超过1800万，有效评论超过30%，其中95%以上为正面评价。

视频采用时尚风格和年轻化语言，以传播品牌文化为主线，表现出

六神“传统而时尚，大众化而有所突破”的形象。六神管理人员解释说：“知识性和趣味性并重是这个片子的最大特点。观者不仅可以了解花露水的名称由来，以及花露水由香水这类时尚奢侈品到大众商品的百年演变史，还能获悉六神产品功能的基础。其中，有趣非常重要。用有趣的方式表达充满知识性、趣味性的内容，顾客看后才会转发。”12月，六神又推出视频短片“夏天从未离开”，帮助顾客回忆有六神花露水陪伴的夏天。

“花露水的前世今生”系列品牌传播活动开展后，六神花露水的销量同比增长8%左右，远超行业平均2%的增长水平。其中，随身系列同比增长80%，宝宝系列同比增长50%。

守得住经典，当得了网红

随后的几年，六神抓住产品和沟通两条主线，持续在年轻化和数字媒体传播发力。其产品紧密结合年轻顾客的需求，从夏日生活场景中挖掘新机会，推出新产品，如汉方沐浴露、无硅油健康洗发水、基础系列洗手液、中草药除菌健肤甘草系列沐浴露等新品。2019年，上海家化全面升级六神清凉沐浴露，采用多种天然清凉成分触发不同程度的清凉感。同时推出首款不含化学抑汗剂的功能性花露水——六神净爽活力花露水，以草本天然成分解决汗味问题，让顾客在运动和社交中感受全新的夏季净爽活力。

品牌沟通方面更是大胆尝试突破，玩起跨界、IP、新零售等新方式。2016年以“六神在手，一夏无忧”为主题，整合投放资源，同时在央视、地方卫视和网络电视进行持续投放，与热门综艺节目IP《奔跑吧兄弟》（第四季）在腾讯平台进行深度内容合作，还对暑期档热播电视剧《致青春》和《神犬小七2》进行深度植入，进一步加速品牌年轻化进程。

2017年，六神签约品牌代言人华晨宇，以“高颜值、低调香，我的花样夏天”为主题，推出嗨夏限量版花露水，开启以娱乐为工具，与泛90后年轻人的互动。

2018年，六神推出“六神随行，让夏天更带感”系列主题活动。除了量身定制广告主题曲“夏之旅”外，还让华晨宇在MV中带着小伙伴进行了一次夏日之旅，配合旅行场景展现“让夏天更带感”。同时在全网掀起“带感浪一夏”话题，其中最轰动的是“带感浪滋味”，六神与RIO合作推出六神花露水风味鸡尾酒，被网友们戏称当红“网绿”产品（因为六神花露水

和RIO饮料都是绿色）。六神抖音"带感浪一夏"获得1600万点赞。

2019年，六神借国潮、国货助阵，强化品牌年轻化战略。它与Heart Panda合作，联合知名艺术家，推出限量概念包装礼盒和周边产品，用"国宝潮我看，有爱更可爱"活动唤醒年轻消费群对国货的回忆。同时配合六神清凉沐浴露和六神净爽活力花露水上市，推出"六神这夏起风了"系列宣传活动。其中，通过华晨宇微博发布六神电视广告片，播放量接近千万，微博互动量突破200万。

从1991年至今，走过经济、科技、社会方方面面剧变的30年，能够重现青春活力，对于一个日化类消费品牌着实不容易。六神品牌管理团队不断丰富和延展六神的品牌核心价值，并将其高度融入年轻顾客的真实生活场景，通过创造与产品属性及品牌个性相关联的难以忘怀的体验，激发目标顾客的品牌共鸣。六神品牌不只是战胜了中年危机，准确地说应该是重获新生，成功地注入了时尚和年轻元素。同时，更重要的是，六神吸引了越来越多年轻顾客关注花露水这个品类，这具有比短期销量上升更为深远的意义。

在技术发展、竞争者相互学习，以及顾客需求不断演变的情况下，任何一个品牌都不会永葆青春。因此，企业必须在品牌管理决策中纳入品牌持续成长和创新管理的课题。首先，如何不断丰富顾客品牌感知，防止因审美疲劳带来的品牌老化？需要深度理解目标顾客的需求，尤其是那些连顾客自己都尚未明确的潜在需求，将其挖掘出来转化成清晰的产品和服务属性，并恰当地沟通传递给顾客。其次，如何防止竞争对手模仿降低品牌核心价值的差异性？需要审视竞争对手的策略，不断夯实核心竞争优势。最后，如何在培育自身品牌的同时建立品类的影响力？这一点对于头部企业尤为重要，企业需要洞察该品类产品为顾客带来的利益及顾客的购买动机，做着品牌的事，操着品类的心。具体地，我们

来思考以下两个问题：

第一，如何围绕品牌核心价值不断丰富顾客的品牌感知，防止目标顾客出现审美疲劳，并规避同质化竞争对品牌核心价值的侵蚀？

第二，如何提升所属品类的影响力？

持续生长：丰富品牌感知

围绕品牌核心价值丰富顾客的品牌感知，持续深化顾客对品牌的认知深度，延展顾客对品牌的感知范围，并提升品牌核心价值的可见度和可感知度。

延展和深化顾客品牌感知

顾客需求时刻处于发展演化中，潜在需求不断被企业挖掘、创造出来，并被沟通、传递给顾客转变为现实需求。在此过程中，能够不断拓宽和加深品牌与顾客需求之间连接的产品或企业，即是在持续扩展品牌在顾客增长的心智中的地盘。企业成功创建品牌表明在当前时点企业已经识别并满足了目标顾客的部分需求，如何围绕品牌核心价值深入挖掘顾客的潜在需求，进而丰富顾客的品牌感知，强化其对品牌核心价值的进一步理解，是保持品牌持续成长的重要课题。

第一步，努力拓宽品牌感知的维度。站在顾客视角，从顾客使用产品或服务的具体场景出发，深入理解顾客需求，尤其是顾客自己也不明晰的潜在需求，将这些需求明确表达出来。第二步，思考本企业产品或服务能够满足哪些潜在需求，以及如何满足，将顾客的潜在需求转化为品牌能够为顾客带来的真实利益。以此为基础，将产品属性及为顾客带来的利益沟通和传递给顾客。在这个过程中，不断丰富顾客的品牌感知，延展深化顾客的品牌感知范围和深度，并强化顾客与品牌之间关系。

从品牌树的角度看，这是品牌树生长的过程。地下不断长出新的根系，与土壤紧密结合汲取营养。地上则围绕品牌树的主干，不断长出新的枝干。枝干的生长要遵循主干的逻辑，同时兼顾理性和感性，还要考虑大小枝干的先后顺序和彼此间的条理性。枝干越来越丰满，主干就会越来越健康。随着品牌树的自然生长，简洁抽象的品牌核心价值，逐渐被详细丰富的品牌理性和感性联想诠释出来。

以六神花露水为例，诞生之初凭借祛痱止痒这一鲜明的产品属性，

形成单一理性品牌联想，成功创造出花露水细分市场并成为领导品牌。随着顾客对产品的熟悉和竞争对手的模仿，祛痱止痒对顾客的吸引力减退，六神将品牌核心价值扩展为“夏天的感受”，并将其细分为祛痱止痒、美白、止汗、清凉等多种利益，形成丰富的理性品牌联想，继续引领花露水市场。2011年，六神花露水再次面临销售增长放缓和品牌老化问题，因为此时目标顾客群已经发生代际转换，新一代年轻顾客不仅仅关注产品属性这些理性联想，更注重感性联想。六神通过“花露水的前世今生”等迅速蹿红网络的视频，重新打造六神文艺小清新的时尚形象，补充了品牌的感性联想，迎合了年轻顾客群体的心理需求，提升了花露水产品的整体市场渗透率。随后几年，六神紧紧围绕年轻顾客的夏日生活场景挖掘需求，在新产品开发和社交媒体沟通上持续发力，不断丰富六神品牌的理性联想和感性联想，提升顾客的品牌共鸣。

六神品牌的成长历程，呈现出清晰的路径：从单一的品牌理性联想（祛痱止痒）开始，发展到多维的理性联想（夏天的感受），然后再从理性联想延展到感性联想（花露水的前世今生），进而发展到多维理性联想和感性联想融合，激发品牌共鸣（六神随行，夏天更带感）。

与六神相似，农夫山泉也存在清晰的品牌成长路径：从清晰的理性联想出发（来自水源地的弱碱性天然水），补充富有社会责任感的感性联想（关注水源地、一分钱公益活动），进而通过产品创新不断强化和丰富理性联想（对水质的不懈追求）及感性联想（充满美感的插画瓶）。与网易云音乐合作推出“乐瓶”及与中国银联合作推出“大山诗歌瓶”则意在激发顾客的品牌共鸣。荣威550是先通过感性联想（科技时尚）惊艳上市，吸引了目标顾客关注后，再通过试驾、车友会活动等建立现有顾客对荣威550的理性联想（安全、百公里油耗等）。

这些品牌的成长过程充分展示，企业需要不断拓宽顾客品牌感知的

维度，深化顾客对品牌核心价值认知的深度和范围，顾客才不容易产生审美疲劳。从更深层的意义上讲，当顾客的现实需求大多已被满足，企业的成功更多仰赖挖掘和实现顾客的潜在需求，企业需要将经营指导思想从满足顾客调整到创造顾客，沿着顾客的潜在需求深入挖掘思考，引领顾客前行。

现实中企业应对竞争或承受业绩压力时，可能会采取一些短期的，对销量提升有效的策略，如降价促销等。此时，企业需要冷静思考，当下的策略是在增加顾客的品牌感知，还是在降低顾客的思考维度，并减少或切断顾客与品牌的关联，后者很可能在后续的经营中引发品牌老化。

提升品牌价值的可见度

在不断丰富品牌联想的过程中，企业需要注意提升品牌核心价值的可见度和可感知度。企业可以从以下三方面努力。第一，以顾客需求为本，深入顾客的使用场景才能产生好的产品及沟通创意，使顾客能够轻松感知品牌的核心价值，从而产生品牌共鸣。第二，寻找“痛点场景或最急迫的顾客”充分展示品牌联想，让潜在顾客能够直观明确感知品牌的核心价值。第三，其实这是最重要的一点，企业在进行产品或沟通创新的时候一定要聚焦，紧紧围绕品牌核心价值发展品牌联想，保证每项品牌联想都在为品牌核心价值提供证明和依据。即围绕品牌树主干发展合适的枝干，而不是跟着竞争对手或所谓的热点跑。企业的专注使顾客感知到的品牌联想是一致、有内在逻辑的，不容易产生认知混淆。

以我们在第三章中提到的锦湖日丽为例。该公司决定聚焦PC/ABS、ABS领域，以技术领先为品牌核心价值。他们通过加大技术投入提升技术水平，用了几年时间与主要竞争对手拉开了差距后，将思考的重点放在如何清晰展现技术优势。他们选择汽车行业作为突破口，因为汽车客户最在乎并最能明确体现锦湖日丽的技术优势与对手的差别。先是高电镀结合力的PC/ABS通过了通用汽车的专门验证，技术指标上发现锦湖日丽产品电镀结合力提高一倍，改性率提高20%。通用汽车决定在全球范围内使用锦湖日丽产品是其技术领先的最好证据。另外，在竞争对手仅强调塑料的强度和外观时，锦湖日丽注意到减少塑料的气味对汽车行业非常重要，因为很多顾客购车后抱怨车内气味太大。于是，锦湖日丽通过研发将塑料的气味散发降低了60%左右，获得沃尔沃等高端汽车厂商的认可。

因此，让目标顾客清晰感知到产品的属性，从而接纳并信任品牌的

核心价值对于品牌的成功至关重要。很多企业只想着如何将产品做好，或者采用有创意的沟通获得更大范围传播，却很少思考顾客能否真正感知到产品的好，并认同品牌沟通中传递的价值。这是很多品牌逐渐失去顾客的重要原因。

让竞争者的模仿成为品牌更优秀的证明

企业培育品牌的过程难免遭遇竞争对手模仿，尤其是当企业某项产品或沟通方面的创新获得市场的认可时，更容易引发竞争企业纷纷效仿。麻烦的是，顾客很多时候无法分辨究竟哪家企业做得最早或最好。于是，昨天的创新成为今天的入门条件，竞争的蛀蚀是很多品牌陷入老化的原因。

企业可以从以下三方面构筑品牌护城河。第一，基于品牌核心价值识别企业的核心竞争能力和关键资源，保证在任何时候都要持续投入保持其专有性。如农夫山泉的核心能力是营销沟通，关键资源是天然水源地，这是其他企业很难在短时间内获得的，对于农夫山泉建立和保持品牌地位至关重要。

第二，坚守，不可一日曝十日寒。品牌的培育是长期过程，各项营销策略要围绕品牌核心价值持续展开，这样才能积累经验不断迭代，始终保持与目标顾客之间的强连接。如农夫山泉的“一分钱工程”坚持了至少5年，活动主题始终关注水源地儿童教育，给顾客留下了极其深刻的印象，潜移默化中认可了农夫山泉是负责任、充满爱心的企业，从而强化了对天然水的认同感。此间，遭遇竞争对手模仿也没关系，因为竞争对手的模仿往往是缺乏章法的，今天模仿你，明天模仿他。在顾客眼中，企业的坚守刚好在这些浮躁对手的模仿中显示出价值。

第三，持续创新。抵抗模仿的最有力武器就是不断创新，而且是基于目标顾客潜在需求和品牌核心价值、方向清晰的创新。中升集团有一句话“永远被模仿，从未被超越”，阐明的就是这个道理。企业通过创新不断挖掘顾客的潜在需求，引领行业的发展方向，必然得到顾客的尊

重，获得行业的制高点地位，成为品类代表。如北新建材，循着人类对绿色建筑的需求，不断创新技术、标准和产品，引领新型建材行业的发展。

我们再来看看荣威。2020年5月10日，中国国家品牌日，荣威同时发布两个全新车标：一个是经过重新设计，由英伦风变为银色科技风的新狮标，另一个是横空出世的全新R标，分别对应传统燃油车和中高端新能源车两个产品大类。搭载新狮标的首款车型荣威RX5 PLUS采用全新“数字律动”设计理念，搭载智能互联系统，仅1小时就斩获了1231辆新车的订单。近10年来，荣威一直将开发新能源汽车作为关键战略，此次发布全新R标，彰显了荣威致力于发展新能源汽车的决心和实力。荣威的新能源汽车不仅会采用“可充、可换、可升级”的全新电池架构，及全新集智设计理念、整舱交互、5G技术、L3级自动驾驶等新理念和新技术，更值得期待的是，持有双标的荣威在顾客需求日益碎片化的市场，创造了更多激发目标顾客产生品牌共鸣的机会。以顾客的潜在需求为方向，坚实地走出自己的路，永远走在行业的前沿，这样的企业和品牌一定会让人心生尊重。

在开放的市场中，保持品牌核心价值的专属性几乎不可能。企业一旦成功建立品牌，势必有模仿者跟进。企业只能通过将自己做稳夯实才能阻隔竞争，这就是品牌的力量所在。

延展：从品牌到品类

企业要与竞争对手一起清晰定义品类，维护行业良性发展，提高市场渗透率、开发新产品和开拓新市场将品类做大。

从现有顾客角度着想

顾客往往先决定所需要的品类，然后才会决定选择品类中的哪个品牌。顾客是“用品类思考，用品牌表达”的，品牌的力量来自品类，品类的前景取决于品牌的各项策略质量。因此，企业在做好自身品牌的同时，还要关注所在品类的发展，要努力扩大所在品类的声誉和市场容量，尤其是品类的领导品牌，更需要“做品牌的事，操品类的心”。

提升品类影响首先要对现有顾客下功夫。认真做好品牌培养粉丝其实就是为品类做贡献。企业不断丰富现有顾客的品牌联想，提高现有顾客的心理份额和情感份额。品牌拥有很多忠诚粉丝时，这些粉丝会对潜在顾客产生积极的示范作用，扩大品牌影响力的同时，增加对品类的购买。顾客像同心圆，从内核的“死党”一层一层向外延展，忠诚顾客的影响会吸引更多有相似需求的潜在顾客购买。如果每个品牌都不断培养忠诚粉丝，品类的市场渗透率自然会提升。

其次，为现有顾客开发更多新产品。不断挖掘现有顾客的需求，围绕品牌核心价值进行品牌延伸，如开发系列新产品，满足顾客在该品类下更多的需求，从而激发更多购买，扩大品牌影响力的同时提升了品类对顾客的影响力。

如六神始终坚持对草本配方和中药文化进行深入研究，研发了更多满足顾客需求的产品，包括适用于年轻人社交和运动场合的不含化学抑汗剂的功能性花露水，适合儿童使用的宝宝系列花露水，不断提升花露水产品在不同顾客群的渗透率及现有顾客的使用量。而且，从花露水延伸到沐浴露及后来的洗手液，六神品牌已经从细分市场跨越到更多主流大市场，各品类均围绕六神的品牌核心价值“夏天、清凉、草本”开发，

在主流大市场表现好会进一步反哺原始的花露水市场。六神采用的策略包括提高市场渗透率、开发新产品、开拓新的细分市场做大花露水品类，及将品牌延伸至沐浴露、洗手液等市场开拓新品类，各品类之间相互协同，共同提升了六神品牌的整体市场影响力。

农夫山泉、网易有道均采用了相似的战略，在原品类市场，一边通过扎实过硬的产品和服务不断夯实自己的市场领导者地位，一边吸引更多目标顾客进入市场扩大原品类市场；此外，通过品牌延伸进入新品类市场，从品牌树发展为品牌林，乃至品牌生态圈，不断提升品牌在整个市场的影响力。

提升品类影响力

品类代表了一类需求，当品类中的企业都将满足这种新需求的品类信息准确传播给顾客时，有此类需求的顾客的购买欲望就被激发起来了，产生对品类的兴趣并思考购买哪个品牌。当购买力可以保障特定需求时，购买行为发生，这样的顾客被激发得越充分，新品类所形成的市场越大。

因此，企业要清晰简明定义品类为顾客带来的利益，让面临信息过剩的顾客简化思考。如农夫山泉用一句广告语“农夫山泉有点甜”告知顾客为什么要喝天然水，将其与纯净水区别开来，吸引相信天然水更健康的顾客。加多宝用“怕上火”来说明凉茶的属性也是成功定义品类利益的例子。

同时，要正确对待竞争，采取合作包容的态度。积极倡导和维护健康的行业环境，培养顾客对品类正确的认知。为了企业自身一时的利益挑起恶性竞争，虽然有时可能会在短时间内获得业绩上升，但如果有损行业声誉，就会削弱顾客对品类的好感，最终得不偿失。

几乎所有品牌在发展过程中都会遭遇顾客审美疲劳，及竞争企业相互模仿造成的品牌老化和品牌贬值问题。因此，在规划品牌的那一刻，如何保持品牌持续成长和创新的问题就同时出现了。如果等到品牌影响力下降、或销量下滑的时候再想补救的办法，往往已经为时已晚。

如果您所在企业的品牌正在经历，或将来会面临品牌老化问题，请思考如何养护品牌树使其获得不断成长的生命力？如何围绕品牌核心价值丰富和深化顾客的品牌感知？如何让品牌核心价值被顾客清晰感知？如何抵御竞争对手模仿造成的品牌价值蛀蚀？站在所属品类的视角，如

何强化现有顾客对品类的忠诚？如何提升潜在顾客对品类的兴趣？

第八章　建设品牌生态

“未来分工将更加细化，自如期待与投资商、开发商、运营商、服务配套商等参与方专业协作，共同为社会持续创造更多价值。”

——熊林（自如CEO）

快速发展的市场中，随着需求变化不断夯实原有业务及品牌固然重要。但更重要的是，如何识别和抓住市场发展伴生的新机会开发新产品或服务，跟随市场发展的洪流乘势而起，并在原有业务和新业务之间形成合力，否则极有可能面临虚假增长。即企业虽然看似增长，但落后于市场的增长速度或被涌现的新机会催生的竞争超越而落后。因此，很多企业陷入两难境地：不进入新领域面临错失机会的风险，进入新领域则又面临看错机会的风险。

本章讨论品牌如何把握新机会，培育品牌林和建设品牌生态。那么，如何围绕现有顾客需求识别有价值的新机会发展品牌组合，获得业务多元化的红利并规避风险？如何借助忠诚顾客的力量遴选价值链合作伙伴构建品牌生态，并取得品牌生态的主导权？由品牌树发展为品牌林及品牌生态，是不断夯实品牌竞争优势必然面对的课题。在此过程中，企业要实现产品/业务层面品牌决策与企业层面品牌决策的贯通融合。

自如：创造高品质租住生活

2011年的一个秋日，熊林坐在北京一家麦当劳店里，这位性格坚毅的年轻人在纸上写下“自如”两个字。他希望打造满足年轻人租房需求的产品和服务，让他们的租房和生活能更加自如。

9年后，名为“自如”的公司如熊林所愿，成长为提供品质居住产品与生活服务的科技公司[1]。不仅如此，自如开创了长租公寓这一新行业，并成为该行业的领跑者和独角兽。旗下拥有自如友家、自如整租、业主直租、自如豪宅、自如寓、自如驿等产品，并提供保洁、搬家、维修等与租住生活相关的服务。业务范围已覆盖北京、上海、广州、深圳、杭州、成都、南京、天津、武汉9座城市，服务近50万业主、300万租客。

[1] 公司官网www.ziroom.com/。

需求是创业最好的出发点

本科计算机专业出身的熊林一直对管理感兴趣，他从清华大学MBA毕业后加入IBM全球业务服务部做起了咨询。2009年，熊林为链家地产公司做咨询顾问时发现，北京、上海、深圳等一线城市，越来越多年轻人需要租房，而原有的租房供应体系却面临巨大挑战。矛盾主要表现在居住供应、产品匹配、租房品质和租住相关服务等方面，均不能满足都市青年对租住生活质量的爆发需求。熊林认为，这些迫切需要解决的问题恰恰为提供住房租赁服务的企业提供了价值创新的可能。

以北京为例，想租房的年轻人很难找到符合需求的房源。从房屋硬件配套到后期服务，这是一个完全随机的行业，几乎没有任何标准可言，而且房源信息混乱，甚至真假难辨。业主提供什么样的房子，中介和租房人只能被动接受。中介公司仅负责协助办理一些牵线搭桥手续，租客对房屋品质、配置及服务等方面的需求无人理会。租房常常被视为“毫无品质可言的被迫选择”，房屋品质差、安全无保障、无端克扣押金、同住租客素质差等租房体验经常让租客叫苦不迭。

2010年，熊林离开IBM，正式加入链家地产，准备对房屋租赁业务做出新探索。考察了美国和日本的住宅租赁后，他发现，美国和日本市场的房源品质通常比较好，因此无须对房屋进行改造装修，这与北京市场房源质量参差不齐的情况有很大不同。熊林认为，年轻人租房要的不仅仅是一个住的地方，而是过更好的生活。如果有企业能够整合市场上散落的可租赁房源，出资进行装修、改造，打造成适合不同消费群体的品质房源，进行有针对性的出租，一定存在巨大需求。

2011年，自如资产管理有限公司正式成立。作为链家地产旗下独立

运营的子公司，自如的主要业务是资产管理服务及房屋租赁服务，它整合市场上空置房源进行精装修并为租客提供增值服务，打造高端租赁品牌，为租客创造有品质的租住生活。

自如为年轻人描绘的品质租住生活图景是这样的："房子是安全、舒适、有品位的租住空间；服务要超越客户期望；价格则要保持最好的性价比。"自如对租客进行细分，将目标顾客确定为毕业不久的大学生、处于事业起步阶段的年轻人和刚组建家庭的年轻夫妻，因为他们在租房方面的痛点未被满足的程度最高。

北京有大量分散于各住宅区、类型多样的空置房，业主没时间管理房子，或因为户型大难出租就空置着，加剧了北京住宅租赁市场供需不平衡的局面。自如从改变租赁市场供需关系出发，先租下大量空置房源，然后进行装修、配置和升级，以间为单位分租给年轻租客，并在其租住期间提供保洁、维修等后续服务，整个过程通过基于信息化平台的数据库进行统一管理。自如的商业模式可形象描述为C2B2C，自如是位于中间的B，向前连接着房东，向后连接着租客。

自如拿到房源后第一件事，就是按照自如的产品标准对不同房型进行改造升级，包括统一设计装修和配置家具家电。自如从创立第一天起，始终笃信房屋的品质最重要，改造房屋的钱决不能省，装修材料必须是品牌产品，电器超过五年一律更换，房屋装修完成要进行空气质量检测，不合格则要重新装修。

2011年10月，自如正式推出第一个产品——自如友家1.0，定位于合租市场的高端产品。自如友家是分散在北京各个住宅小区内的单套精装修普通住宅，每个单间面积不低于10平方米，如果入住两人则要保证人均面积高于5平方米，并拥有自然通风的窗户。

自如友家起初选用了宜家家具，但自如很快发现，宜家产品虽然好，但并不适合根据已有房源条件提供的租住生活。于是开始组建专门设计团队自行设计家具，再找供应商生产，保证在细节上满足租客需求。电器则一律采购品牌家电。

同时，自如为租客提供统一的服务，包括入住前专业消毒保洁、租住过程中双周保洁、每月对每套房的公共区域进行两次保洁；一年一次免费排查设备故障和水、电、煤气安全检查。自如设立了管家服务，当房间出现任何问题，如网络不通、设备故障时，租客可以随时联系管家安排维修人员上门解决问题。这些服务对于很多散落在老旧小区中的房屋是之前不敢想象的。

租住生活需求复杂多样，自如提供了畅通的渠道听取租客意见，鼓励租客提出改进建议，并积极参与自如产品和服务的改进。一年后，在充分研究租客意见的基础上，自如推出自如友家2.0，相比1.0产品进行了100多项升级迭代。随着公司的发展，越来越多自如员工选择租住自如房源，员工、顾客的双重身份使得自如对产品和服务的改进越来越符合目标顾客的需求。到2020年，自如友家已经迭代为6.0产品。

熊林认为，虽然租客的喜好千差万别，但整洁、安全是品质租住生活的基本标准。因此，自如从最初就努力打造标准化的租住产品和服务，持续探索并将标准细化、升级。自如的标准覆盖到包括房屋装修、家具设计与配置、家电品牌选择、房间物品摆放，以及定期保洁服务、租客选择、管家服务等方方面面。在创业最初的两年内，这套标准已经达到上千条之多。

租住服务事无巨细，自如从创立之初就将自己定位为科技公司，通过O2O实现闭环服务和降本增效。自如开发了功能丰富的自如网和自如

App，鼓励租客通过线上渠道进行支付租金、预约保洁和维修、投诉等。随后从2013年6月起，自如将预订、看房、签约、支付、报修等租房环节统一上线，首次实现租房全流程O2O。

在发展过程中，熊林始终将精细化管理视为重要一环。自如采用根据OKR（Objectives and Key Results，即目标与关键成果法）创新而来的OKRI（Objectives Key Results and Initiatives）管理系统和方法，构建了自如内部卓有成效的管理系统，保证随着管理资产规模和服务租客数量的快速增长，能够不断改善企业的经营效率、服务水平、科技水平，持续做好产品和服务，用科技提升生活品质。

自如从诞生起就关注社会责任。2013年，设立了专门面向应届毕业大学生的“海燕计划”，后来又推出了针对在校学生的“惠蕾计划”，减少50%租房押金。2016年，针对一线服务者的子女开设了“自如成长夏令营”，旨在提升城市服务者的幸福感和融入感。这三项活动已经成为自如每年都要举办的重点企业社会责任项目。针对装修甲醛问题，自如在2018年推出自如深呼吸项目并持续探索。

从1到N

自如友家顺利运营一年后，自如启动了新的子品牌——自如寓，定位为独栋高品质服务式青年公寓，为20～35岁都市青年打造全新社区生活。不同于从个人房东手里散收闲置房源，自如租赁整栋房产，经过改造装修，再统一对外散租并提供持续的运营管理服务。户型大部分设计成年轻人需要的一居室或开间，房间内配置原创家具、品牌家电、整体卫浴、WiFi覆盖，并提供维修、保洁、收发快递、物品寄存、搬家、社区活动等服务，设置台球室、健身房、公共洗衣房、影音室、餐吧、书吧、自如驿站等公共空间，方便自如客交流、聚餐、娱乐及休息。自如寓配备管家与专业维修、保洁团队，实行类似酒店式公寓的标准化管理。

此后，自如一直在北京、上海、深圳寻找合适资源，持续打造别具风格的自如寓。2019年开放的建国门和平自如寓是首栋智能新风公寓。该公寓除沿用优于国标E1级板材与环保辅料外，配备了智能新风装置，是行业内率先配备新风装置的房源之一。

2015年，自如在深圳全面推行智能门锁，迈出租住生活智能化第一步。并全面实现App签约，实现互联网化。2016年，创业五周年之际，自如从链家地产剥离，全面独立运营。

在努力耕耘6年后，自如终于迎来国家对机构化住房租赁企业的政策鼓励。2017年，我国住房和城乡建设部等九部委联合印发《关于在人口净流入的大中城市加快发展住房租赁市场的通知》，提出培育机构化、规模化住房租赁企业，建设政府住房租赁交易服务平台，增加租赁住房有效供应，创新住房租赁管理和服务体制四项具体措施。在国家政

策大力支持下，各大房企、酒店集团、地产中介、金融机构等纷纷开始布局长租公寓市场。

自如并没有因大批竞争者的进入乱了阵脚，仍旧保持着自己的发展节奏。紧密围绕租客需求拓展新产品和服务。此时，自如友家已迭代为4.0产品，同时开拓了自如驿、自如民宿、自如驿、自如优品等全新产品。2016年自如整租产品上线，这是自如成套出租的公寓，这一产品的上线源于越来越多自如创立时入住的第一批租客进入了结婚生子的年龄，他们的租房需求从单间升级到整套。自如驿则是针对世界青年的旅行居所，通常位于城市的核心区域。自如民宿是向热点地区的特色民居开放自如平台的短租产品，为旅行者提供本地化特色居所。自如优品则是将自如多年积累的优质供应商资源向租客开放，供他们选购高品质、个性化的家居及装饰产品。

在产品从自如友家拓展到自如寓、自如整租、自如驿、自如民宿、自如优品的同时，自如围绕租住生活需求不断开发一系列服务。自如集合所有自如客、业主的生活智慧，根据租客租住生活场景，有针对性地推出保洁、家修、家装和搬家业务，通过满足租客服务需求建立服务标准和流程，成熟后逐一向社会开放，实现市场化。

装修始终是自如最关注的问题。一套房子的装修，前后要与几大类供应商打交道，包括装修、家具、家电、保洁、宽带、门锁、家居、布艺等，必须能快速在工期内完成协同。2015年，自如推出装修服务，包括量房、确定配置方案、施工管理、提交验收和信息化五个步骤，分别对应自如制作的数层标准。自如装修房子要根据房子的条件定制化，基于美家智能量房管理信息系统，交付周期可以缩短到7~15天。

维修服务则包括装修好的房子经过品质检核进入待租状态后，从空

置期到客户入住，及租约内三到五年期间房子里所有的维护、保养、维修。小到马桶堵，大到房屋的顶层结构缝隙、电路隐患等。客户下单后，对于需紧急维修的业务，北京地区五环内2小时上门，五环外4小时上门。维修服务透明定价，据实收费，采用品质配件并提供一年保修。

保洁已成为自如特色服务。2011年自如创业时，北京市场居然连一个20人以上的专业保洁公司都难找到，现在与自如合作的保洁公司平均体量均达到300人以上。所有保洁员均经过自如专业培训考核后持证上岗。自如要求，专户专用清洁工具，毛巾、水桶则要厨卫分区使用。保洁完成后邀请租客使用白手套验收。

搬家也是应租客需求推出的产品，包括小搬、中搬、大搬、精致搬家，及企业搬家。搬家行业原本散乱缺乏标准，自如建立服务标准，包括提供专属收纳箱，保护客户的物品，并提供被褥、书籍、鞋子专属打包服务，迟到半小时承诺免单等。随着自如租客本身和外部顾客对搬家需求的增长，自如搬家将经营模式从直营发展为平台，吸纳外部搬家公司加入，自如用自己摸索出的标准进行统一培训，并下放服务管理权限，提升搬家团队的管理水平及蓝领员工的成就感。

永不止步

不断提升服务水平是自如坚持不懈的追求。从2016年起，自如每年设定一个明确的管理主题，号召所有员工为之努力。2016年为品质年；2017年为服务年，致力提升服务品质，并在2017年末实现投诉率万分之0.56，服务五星好评率95.3%；2018年为口碑年，明确一级管理指标是NPS（综合净推荐率）。因为自如的产品属于重决策，要求顾客有更高的忠诚度。NPS指标适合加强对顾客忠诚的管理，与自如的业务特性极其契合。2019是心服务年，自如的NPS已达60.55%，租客忠诚度非常高。

2019年，自如管理的房源数已突破100万间，在超过9个城市提供多元租住产品，稳居中国长租行业领跑者地位。同时围绕租客对服务的需求，构建了保洁、维修、搬家、装修等系列服务。自如在建立自如服务标准基础上将搬家、保洁、维修服务平台化，全面向市场开放。2万名服务员工向500万顾客，累积交付7大类型生活服务近3000万单，并取得98.96%的顾客满意度。

2020年，新冠疫情肆虐全球。部分长租公寓企业发生暴雷甚至跑路。自如一如既往坚持为顾客创造价值，将2020年定为客户年，升级企业核心价值观与企业文化，为抗击疫情投入近4亿元推出6大系列平安举措。

自如不仅在原有产品和服务稳扎稳打，还在创新之路继续引领长租公寓行业的发展。2020年10月，它在广州推出首个城市大型租住社区项目“自如里”。该项目由自如与广州开发区金融控股集团有限公司联合开发运营，使用空间超过6.3万平方米，拥有3栋共计1500间房源，并配有

多功能健身空间、共享办公、休闲影音等社区配套服务。上线18天，首批280套房源租罄。11月30日，自如战略并购贝客青年精品公寓，实现北上广深等7城布局，管理53个集中式公寓。至此，自如形成了分散式合租、整租、豪宅，以及集中式独栋和社区的全品类租住产品覆盖。

增长背后的逻辑

自如是目前长租行业中唯一将自有客户流量做到90%以上的企业，因此，很多创业企业的头等大事“获客”并不是自如的工作重点。创业以来自如最关注的始终是品质、科技、服务。自如不断进化的基础是对创造顾客价值和社会价值的坚守，是大量繁杂工作的积累。自如的努力换来的是顾客的忠诚，自如的每项新业务都源于现有顾客的需求和信任，可谓自诞生之日就自带流量。目前自如租客的及时交租率达99.5%，自如App日活达到40万以上。

自如通过坚实的实践探索，跨越了长租公寓企业生存发展必经的三道关卡。第一，品质关。租房是集成产品，从家具、家电、宽带，到建筑的质量，都会影响产品品质。自如从创立之初就将自己定义为产品和服务提供商，而不是传统租房市场的中介，企业的定位已经决定他们将租房过程中的所有质量责任都放在自己肩上。这就是他们为什么要将产品和服务做得非常重的原因。第二，规模关。作为提供城市核心基础居住与生活服务的民生行业，长租公寓的本质是维持低毛利、大规模、高效运营的行业，单体城市运营规模达不到20万间很难实现盈利，整体管理规模达不到100万间很难形成规模效益。自如通过稳扎稳打步步为营的发展，夯实基础再上规模。第三，增值关。在形成规模化的前提下仍能把控产品和服务品质，才有可能创造更多收益。自如依靠科技提升管理能力，以自如寓为例，投入运营的房源出租率始终保持在97%以上，优秀的数字背后是高效的运营管理，自如在目标管理、物业拓展、流量拉动、入住管理、租期管理、服务人员管理、培训体系、社区运维、安全管理以及资产管理十大板块全部实现了高效的100%线上流程。

展望未来，自如致力打造租住产业智慧化平台，加强租住领域全链

条的数字化、数据化和智能化的产业互联网能力。目前，自如正与知名家电企业在智能家居方面进行深度合作，探索基于家庭智慧生活的产品服务创新，从设备、场景到社区推进未来居住空间的全面智能化。目前在将府自如寓装载了Z-Link智能家居系统，租客可以通过自如App远程控制门禁、照明、窗帘、空调等，还可以预定使用24小时健身房、轻食餐厅和共享办公等场所。自如智能社区已具雏形。

自如从创业之初争取C2B2C商业模式的合法性，开创长租公寓行业先河，到获得鼓励机构化规模化住房租赁行业发展的政策支持，自如不断建立和提高行业标准，呼吁政府加强引导和监管，并希望通过踏踏实实经营为行业树立标杆。从0到1，再从1到N，自如通过扎实的努力走在实现理想“畅享生活”的道路上。一步步建立起品牌组合，围绕租客需求建立起来的各项产品和服务形成了强大的合力，也为自如打造租住生活的智慧平台奠定了坚实的基础。自如已经从品牌树发展为品牌林，正在建设品牌生态。

日益开放跨界的市场环境中，竞争已经从一个品牌对另一个品牌，发展为一个品牌组合对另一个品牌组合，一个品牌生态对另一个品牌生态。企业需要在迅速变化的市场中识别新的发展动力源，不断夯实原有业务，发展新业务。在此过程中，我们需要思考以下三个问题：

第一，面对高速增长的需求和不断涌现的新机会，企业如何拓展新业务并建立有协同效应的品牌组合？

第二，在网络和数字经济时代，企业如何谋求建立品牌生态，实现战略升级？

第三，如何将品牌树指导的产品/业务层面品牌决策，与品牌屋指导的企业层面品牌决策融会贯通？

多元化红利：建立品牌组合

企业要围绕目标顾客需求开发新产品，规划有合力的品牌组合，为顾客创造更多价值，同时使企业获得业务多元化红利。

面对快速发展的市场，为满足不同顾客的不同需求，顺应市场对多样性的追求，企业常常面临是否要进行业务扩张的决策。如何为新产品和新业务设立品牌，与原有业务品牌形成协同效应，建立彼此间产生合力的品牌组合，成为众多快速成长企业面临的决策难题。一旦失误，不仅新业务得不到发展，原有业务也会被拖累。

实施品牌组合管理，企业需要在公司战略层面考虑如何构建品牌组合关系以实现资源最佳配置。品牌组合管理属于品牌战略，我们在第二章讲述品牌屋时已经讨论过。企业需要根据目标顾客需求及品牌核心价值，确定公司品牌和产品品牌各自的作用和彼此间如何配合，制定品牌组合策略。好的品牌组合能够帮助企业优化资源配置，提升沟通和渠道策略效率，既避免重复投入，也避免错失机会，使品牌组合在市场中发挥合力。

在资源允许的情况下扩大影响力

显然，随着品牌组合范围扩大，企业可以更好地满足相同顾客的不同需求，或不同顾客的同类需求，创造更大的市场，享受发展中的协同效应并共享专业管理能力。同时，多个业务可以帮助企业规避风险，形成更强的竞争优势。而且，在竞争中，品牌组合更具灵活性，如果母品牌很难形成特色和差异化，可以利用子品牌创新，然后反哺母品牌。当然，能够获得这些好处的前提是，企业拥有足够的人财物资源能够掌控和管理好品牌组合。因为现实中有众多企业品牌组合是低效的，企业在扩展品牌组合的过程中渐渐迷失了自我。

在我们研究的案例中，自如的业务从自如友家、自如整租、自如寓、自如驿等产品，发展到自如保洁、自如维修，再到自如装修和自如搬家等服务，充分享受到产品、服务多元化带来的红利。一方面收入来自各项业务，长租公寓占40%，青旅、民宿和独栋公寓占30%，另外的30%来自保洁、维修、搬家，以及家居用品电商平台等衍生服务，经营风险被降低。另一方面，不同业务之间有非常强的协同效应。

农夫山泉也开发了丰富的品牌组合。在天然水获得成功后，农夫山泉一方面继续丰富天然水产品线，推出莫涯泉儿童天然矿泉水、插画瓶学生天然水、锂水老年水；另一方面向其他饮料品类拓展，开发出打奶茶、东方树叶、水溶C等种类丰富的饮料，占领了更多的细分市场。农夫山泉采用分类家族品牌战略，天然水系列以农夫山泉为品牌名称，果汁、奶茶等另外命名子品牌，满足顾客对包装水和饮料的多样化选择，吸引更多顾客。

即使在需求差别没有消费者市场这么丰富多样的产业市场，北新建

材也建立了品牌组合，包括公司品牌“北新建材”，及“龙牌”“北新”“泰山”“筑根”等系列产品品牌。各产品品牌分别针对不同档次的目标市场，实现企业追求高品质和更大范围覆盖市场的目标。品牌组合管理使得北新建材在各细分市场全面超越竞争对手。

从营销效率的角度看，虽然拥有范围更大的品牌组合可能需要较高的资源支持，但如果每个子品牌都在自己的目标市场培育出忠诚顾客，而且子品牌之间存在内部协同，将会减少支出提升营销沟通效率。成功构建品牌组合的企业，如自如、农夫山泉、北新建材，都获得了营销沟通的规模效应。

旧瓶装新酒

基于现有顾客的需求不断寻找与现有业务相关的新机会，会极大降低延展品牌组合带来的风险。一方面，企业对现有顾客的需求更为了解，更容易汇集顾客需求知识，产生贴合顾客需求的创新。另一方面，现有顾客，尤其是忠诚度高的粉丝顾客，已经熟悉并信任企业了，他们接纳创新产品的阻碍较小。因此，围绕现有顾客的新需求开发新业务，是市场新常态下更安全的方式。因为在竞争红海中，市场一方面供过于求，另一方面处于不平衡不充分状态，此时内涵式增长比外延式增长更具有可行性。

自如能够充分享受多元化红利的根本原因是，它紧紧围绕目标顾客需求，而不是为实现收入增长去开发新产品。从自如友家、自如整租、自如寓、自如驿等服务，发展到自如保洁、保修，再到自如装修和自如搬家，自如业务多元化的范围看起来很宽，但其实都是围绕现有顾客租住需求的不同产品和服务。

专注于现有顾客，而不是更广泛的顾客群，初看起来顾客数量有限，实则顾客质量更高。以苹果电脑为例，2001年之前只是小众市场的品牌。虽是小众品牌，但顾客忠诚度非常高，果粉们充分认可苹果产品的设计和创新。iPod上市时，只对Mac系统开放，早期使用者都是苹果的老顾客，因此产品迅速获得成功。因为相比一般顾客，忠实顾客了解产品的亮点，更容易接受高价格。iPhone的上市是苹果进入大众市场的起点，但其实想一想iPhone刚上市时，相比当时的主流品牌诺基亚，产品不仅贵，电池续航时间短，还不结实，关键的问题是彻底改变了人们的使用习惯，连开关机操作都完全不同。那么顾客是怎么克服这么多障碍，接受了iPhone呢？其实，秘诀还是“旧瓶装新酒”，苹果的老顾客起

到了极好的示范作用，帮助iPhone跨越了最难的障碍。在粉丝的带动下，普通大众开始关注并追逐苹果，苹果的顾客群逐渐扩大起来。

企业还需要思考品牌组合内各子品牌的联系是内部竞争还是内部协同。有时，企业可以获得内部竞争的好处，如宝洁公司的洗发香波飘柔和潘婷，可以共享渠道资源、广告资源，阻隔竞争对手等；有时企业则可以获得内部协同的好处，如现有顾客的购买、相互推荐等，如自如的各项产品和服务。

自如的品牌组合之间存在显著的合力。如自如友家的忠诚顾客进入结婚年龄后，自然而然转移到自如整租产品，过程中还会使用自如搬家等服务。用熊林的话来形容，自如各产品和服务之间的合力是“熬出来”的规模效应、协同优势，以及顺势而来的供应链优势。相比只有单一产品的企业，或者自如创业之初的合租产品，当前自如丰富的品牌组合可以为顾客创造更大的价值。同时，自如产品之间相互引流带来的影响更是让其他需要依靠第三方平台获客的企业羡慕不已。自如App日活达到40万，是目前长租公寓行业中唯一一家将自有客户流量做到90%以上的企业。从企业运营角度看，自如享有品牌组合关联带来的规模效应和供应链优势。

一致的定位

品牌组合需要考虑的第三个方面是品牌组合的定位，即顾客对品牌组合中各子品牌的质量和价格水平的总体感知。尤其是针对同一目标顾客群推出的不同产品和服务，品牌组合内各子品牌要形成一致的品牌定位，否则会造成顾客的认知混乱。如果原有子品牌定位为高质量，后续延伸的子品牌也需要坚持同样的质量水平，否则需要淡化品牌之间的关系，或不要延伸。

自如创业9年时间里最关注的始终是品质、科技、服务，在保障产品和服务品质、践行各项承诺上始终不遗余力。创立之初提出的“三天无理由退租”服务一直延续至今。自如顾客的忠诚度非常高，净推荐率已达60.55%，这对于租房这类产品和服务来说非常不容易。顾客需求千差万别、使用产品和服务过程中顾客重度参与、从业主手里租来的房源质量参差不齐等，都造成了要树立高的品牌感知质量的难度。无论是1800元月租金的自如友家，还是10万元月租金的自如豪宅，自如对品质的追求都是精益求精。强大的科技和运营能力保障自如在管理100万间房源时也能游刃有余地保持产品和服务质量。而高的感知质量成为自如每个新产品和服务上市就会受到忠诚顾客喜欢，订单量迅速增长的原因。

谨慎命名

品牌组合中子品牌的命名非常重要。通常，当企业刚成立时，往往只有一个品牌，销售一种产品。此时，有的企业用公司品牌命名产品，有的企业则为产品选用与公司品牌不同的独立产品品牌。随着发展公司不断推出新产品，在为新产品命名的问题上，企业的策略可归纳为三类：公司品牌战略、集合品牌战略和混合品牌战略。公司品牌战略指企业所有的产品都直接使用公司品牌名称。集合品牌战略指公司使用独立的品牌名称销售产品。混合品牌战略指在公司的品牌组合中，公司品牌与部分产品品牌相联系，同时也存在一些独立的产品品牌。三种做法各有利弊，企业可以根据目标市场的需求、行业竞争及企业自身资源选择适合的策略。

两位学者Neil和Lopo研究了美国市场的72家上市公司在10年内的品牌组合战略与公司市场及财务绩效的关系，发现从营销效果角度看，企业采用越来越多的品牌跨越数量较少的细分市场，低水平的组合内部竞争和高感知质量，是保持顾客忠诚度的公司的最强品牌组合战略。自如的品牌组合就采用了这条路线，丰富的子品牌、内部协同、高感知质量，因此获得了高忠诚度。

平台的力量：建立品牌生态

以品牌为基石，围绕核心能力和关键资源，布局平台和生态，实现品牌战略升级。

随着网络和数字经济蓬勃发展，众多企业谋求从产品到平台再到生态的战略升级，这种趋势对于顾客需求呈现多元化的企业比较普遍，因为任何一家企业都无法满足顾客的多元需求，联合其他供应商是必由之路。成功的平台与生态能够吸引和留住更多的长期顾客，进一步提升对外部第三方供应商的吸引力，吸引它们进入平台和生态为顾客提供更加丰富的产品和服务。而平台和生态的核心企业往往拥有先进的技术和充足的数据，通过提供顾客需求分析、交易匹配和管理工具、金融支付服务等，充分赋能外部第三方供应商，使得不同主体在平台和生态中相互支持，形成有效的内外部协同效应。核心企业则获得实现战略升级的机会，从品牌树、品牌林发展为品牌生态，并随着平台和生态整体竞争优势的稳固，进一步提升品牌竞争力。

随着互联网和大数据的发展，成功实施平台和生态战略的企业越来越多，如苹果、谷歌、亚马逊、阿里巴巴、京东、美团等。这些企业初创时多数仅有一个成功的产品或平台，针对顾客的某项需求提供价值，留住顾客并逐渐聚拢大量顾客，进而依靠挖掘忠诚顾客的相关需求吸引第三方供应商，形成可以为顾客提供多元价值的生态系统。成功的生态系统始于忠诚顾客，即品牌树和品牌林的重要基础是忠诚顾客。由此，企业建立品牌生态的清晰路径是：以维系顾客终生价值为基础，围绕顾客多元需求，遴选合适盟友，共同构建全场景的生态，实现开放共赢。

网易有道、自如均已步入从种植品牌树和品牌林到构建品牌生态的

阶段。网易有道陆续开发一系列围绕学习、办公场景的明星App，如有道词典、有道翻译官、有道少儿词典等，形成了丰富的工具型产品矩阵。2014年推出以有道精品课为代表的付费直播课程后，又推出有道数学、有道乐读、有道小图灵等少儿素质教育产品。2017年，网易有道推出针对企业用户的B端业务——有道智云，将其在机器翻译（YNMT）、图像识别（OCR）、语音识别（ASR）等AI技术的积累开放给行业，成为AI技术提供商，赋能产业。

同样，自如在产品设计、运营、服务能力、科技手段运用这四个方面的持续努力，使其拥有了构建自如品牌生态的实力。自如的品牌生态建设围绕核心产品和核心能力展开。围绕核心产品，自如将现有租住产品向智能化发展，探索建立租住生活生态圈。2015年，自如全面推行智能门锁，开启租住生活智能化，提升租住管理运营效率。一路探索下来，路径越来越明晰。2019年，自如科技团队的目标是“打造业界领先的租住产业智慧化平台”，加强租住领域全链条的数字化、数据化和智能化的产业互联网能力。自如作为空间居住服务的提供者，将从设备、场景到社区推进未来居住空间的全面智能化。智能化不只能满足租客的需求，也能满足自如的运营管理需求。随着管理房源的增加，自如必须对房子的所有状态进行实时和提前的智能管理，降低维护成本。目前，自如在智能化方面取得诸多成果，如自如通过Z-link将门锁、空调、冰箱、窗帘等设备进行智能化连接，实现客厅、卧室、厨房、卫生间等家庭场景以及书店、餐饮、运动等社区生活的全智能操控。自如与家电等企业在智能家居方面进行深度合作，希望在自如构建的租住生活平台上，与合作伙伴共同开发优秀产品和服务，通过智能家居让租赁全面智能化。

围绕核心能力——高效资产管理和运营能力，自如探索建立资产管

理生态圈。从2017年开始，中国长租公寓行业开始被各界认真作为一个大有潜力的行业看待，受到空前重视。同时，面对长产业链与重运营的风险，及不断提升的顾客租住生活需求，行业将迎来专业化分工、高效运营的时代。规模化、专业化的头部企业将加速成长，小而全的运营模式将面临更严峻的市场考验甚至被市场淘汰。自如认为，未来租赁市场的格局将呈现以投资商、开发商、运营商及服务配套商为主所构成的有序分工、高效协作模式。一个成熟的专业化租赁企业一定是在投资、开发、运营三个环节都有专业能力支撑的企业，具备对多种形态租赁物业的产品规划和管理运营能力。这既是自如努力的方向，也是创业以来的积累。当企业的核心能力与行业发展趋势合拍时，企业将获得巨大的发展机会。2020年，自如在集中式长租公寓领域大展宏图，仰赖的就是早期经营分散式公寓历练的资产管理和运营能力。

品牌树与品牌屋：融合产品/业务层面与企业层面的品牌决策

当企业将品牌树发展为品牌林或品牌生态，企业需要将产品/业务层面的品牌决策与企业层面的品牌决策相融合，将品牌树装入品牌屋。

至此，从第二章到第八章，我们用6章篇幅论述了如何应用品牌树，指导企业在产品/业务层面建设品牌，发展品牌林或品牌生态。回顾我们在第二章给出的企业层面品牌决策工具——品牌屋，品牌树是品牌屋的第四层。下面我们总结两个工具的关系和使用方法。

当企业只有一项产品或业务，企业层面的品牌决策与产品/业务层面的品牌决策高度重合，企业可以将关注重点放在品牌树，基于品牌核心价值，发展出企业层面的品牌战略目标，构建品牌管理架构，培育品牌文化。此时，公司品牌和产品/业务品牌大概率是重合的。企业可以由下而上搭建品牌屋，决策思路是由品牌树发展为品牌屋。

当企业根据市场机会发展出更多品牌树，形成品牌林或品牌生态后，品牌屋的作用越来越重要。企业需要同时实施企业层面品牌决策和产品/业务层面品牌决策，根据品牌屋的容纳能力规划新的品牌树和品牌生态。此时，第四层是品牌屋的主体，其他四层也非常重要，需要得到高度重视。同时，公司品牌和产品/业务品牌需分开，承担各自的职责。公司品牌要充当空中部队，与利益相关者，尤其是顾客之外的员工、政府、上下游合作伙伴、公众等进行对话，在利益相关者心智中种下公司品牌树。品牌联想更多体现在公司能力、社会责任等整体信息。产品/业务品牌则要充当地面部队，通过创造和满足目标顾客需求，在目标顾客心智中种下产品/业务品牌树。品牌联想必须紧密结合到产品/

业务的属性、特点等细节信息。公司品牌和产品/业务品牌相互配合，前者为后者创造有利的环境，后者为前者提供支撑论据和持续创新的源泉。如图8-1所示，我们将品牌树装入品牌屋。

建立了品牌屋后，在企业日常实践中，第四层仍然是品牌屋决策的主体。从品牌树到品牌林，企业如果能够科学构建和管理品牌组合，就可以把握市场发展中显现的机会，实现企业稳健增长。企业需要综合思考品牌林范围大小，品牌林内各品牌树之间是竞争还是协同关系，品牌林的整体定位及品牌树的命名等因素制定品牌组合策略。如果顾客需求呈现多元化，企业可以基于自己的核心能力和关键资源，联合其他供应商共同满足顾客需求，建立品牌生态，实现战略升级。产品/业务层面的品牌决策逐渐累积，最终实现公司的品牌战略目标。

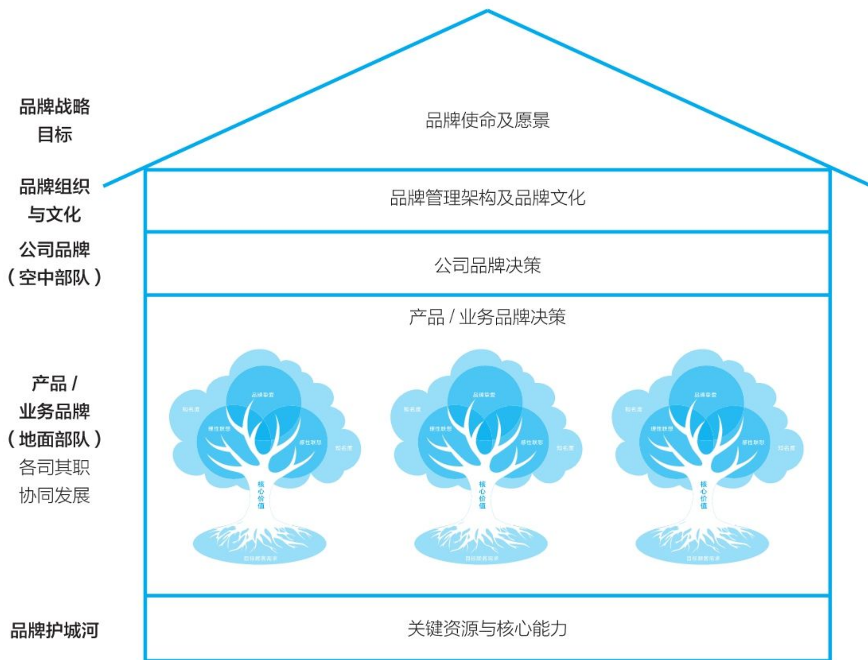


图8-1　品牌树与品牌屋：融合产品/业务层面和公司层面的品牌决策

面对市场变化不断涌现的新机会，企业只有以品牌树为基础，培育

品牌林和建设品牌生态，跟随市场发展的趋势，不断夯实品牌竞争优势，才有可能不被源源不绝的新机会催生的竞争所超越。

如果您所在企业正面临着顾客需求的快速增长和多样化裂变，请思考：如何抓住市场机会培育品牌组合，享受业务多元化带来的红利？如果存在建立品牌生态的可能，应该如何布局，实现从品牌树、品牌林，到品牌生态的战略升级？在企业不断成长的过程中，如何将产品/业务层面的品牌决策和企业层面的品牌决策有机融合起来？

第九章　测评品牌的表现

“再也不能像过去那样分配营销资源，我们需要采取一种更加系统化的方法，确保我们的营销投入针对那些回报率最高的机会。”

——金炳国（1999～2005年任三星电子全球营销执行副总裁及首席营销官）

培育品牌需要时间，过程中通常涉及多项营销投入，而很多投入的效果并非立即显现。因此，企业需要思考，如何全面追踪品牌建设的效果？长期和持续的品牌投入需要及时获得过程反馈信息，这些信息不仅仅可以帮助管理者调整下一步策略，更重要的是管理者也需要在品牌建设的过程中增长信心，并统一企业内部对于品牌目标及品牌策略的不同声音，尤其在并没有马上获得显著市场销售业绩的艰难时刻。

本章讨论如何监测品牌建设的效果，除了品牌价值这类直接反映品牌资产状况的指标外，还有哪些过程性测评指标可以反映品牌建设的状况。另外，测评本身不是最终目的，测评是为了更好地建设。如何通过测评引导企业更好地理解品牌价值的来源与表现之间的关系，实现通过培育品牌为企业打造持久竞争优势的目标？

三星电子：对营销投入效果心中有数

在三星电子，金炳国空降后开启了以品牌为发力点的顾客需求驱动的变革，聚焦年轻顾客群，通过“三星数字世界欢迎您”系列广告塑造了全新品牌形象。随着系列品牌广告行动的展开，很多习惯于看重产品研发的产品经理并不理解，他们认为“在研发上投资终归好过把钱花在广告上”“在我所负责的那个国家的市场，主流成熟的顾客对三星电子满意并准备购买三星电子产品，因此过度强调年轻和创新是不合适的”“我们不应该仅仅为了在一些排名上超过其他公司而在广告和促销过度支出”“全球形象宣传活动只有能够迅速提高产品零售量时才有用，我并不相信它能做到这一点”……反对意见纷至沓来，可以想见，当时金炳国的压力有多大。

有据可依

金炳国顶住压力，将“三星数字世界欢迎您”活动开展到底，最终使三星电子跻身于全球品牌第一梯队。他的重要依据是，顾客对“数字世界”广告活动给予了积极的回应。在顾客与三星品牌关系测评中，认为三星“令我欣喜”的顾客比例逐渐上升。金炳国让产品线经理们逐渐认识到，年轻顾客对三星电子的喜爱如何一步步转化为销售量。最终，产品经理们由品牌怀疑者转化为品牌拥护者：“即使我们拥有最好的产品，可对顾客来说，货架上总是琳琅满目选择甚多，我们需要一个强大品牌才能冲出重围。”金炳国是如何做到的呢？

金炳国将三星电子旗下各个业务部门在全球的所有广告业务整合到FCB一家广告代理商后，他请FCB开发了一个名为“关系监测系统”的模型，将顾客与三星品牌的关联用13种关系来描述。13种关系包括：矛盾、成本、品质、魅力、敏感、专注、认知、满意、舒适、适应、投入、信任、忠诚。其中，最浅层的接触是顾客犹豫是否考虑三星电子产品并开始比较购买的成本，关系的起点是顾客认知到三星电子的产品品质和品牌魅力而被吸引，关系建立则缘于顾客对品牌的认知和满意，进而产生了更紧密的连接，最终由于顾客对三星品牌的信任和忠诚产生了绑定关系。

从矛盾到忠诚的13种关系展现了顾客与三星品牌从浅层接触到建立紧密连接的过程。关系监测模型采用顾客问卷调查的方式收集数据，要求顾客针对三星电子及竞争品牌，为一系列涉及13个关系维度的测试项打分。在此基础上，FCB用7种代表不同忠诚程度的关系描述顾客与品牌之间关系的类型：不可接受、价格合理、紧跟潮流、可以信赖、体贴合用、令我欣喜、完美适用。

在三星电子启动全球品牌战略后，FCB在重点地区市场对三星电子及主要竞争品牌的顾客关系进行了测量和审查。除了三星电子整体品牌外，它还请顾客对三星手机品牌进行单独打分。FCB以重点地区市场的得分平均值作为基础，比较各个地区每种关系之下顾客的人数百分比。结果表明，三星品牌在不同国家处于不同的发展阶段。例如，在中国大陆，除手机以外，三星在“令我欣喜”上十分强势，但在“完美适用”则表现不佳。相比之下，在美国，三星整体品牌更多附着“价格合理”的色彩，三星手机品牌则拥有强势的品牌地位，属于“令我欣喜”和“完美适用”。

由此，FCB建议三星电子将营销重点放在三星品牌较弱但成长性好的市场，如中国大陆。通过开发有影响力的新产品确立品牌地位，因为只要三星品牌在某个产品领域被视为领先者，往往会引发顾客关注到三星电子的其他产品。在三星品牌表现较强的成熟市场中，顾客群体的数量已经很可观，品牌沟通的重点应当放在促使更多的顾客进入“令我欣喜”和“完美适合”的关系范畴，提升顾客对三星品牌的关系强度。

除了比较三星品牌在不同地区市场的表现，FCB还采用关系监测模型将三星电子与主要竞争品牌在相同市场中的表现进行对比。三星手机的强势表现使得他们相信，三星品牌与年轻顾客建立品牌关系是充满希望的。通过这个分析，三星电子决心，应该按照未来消费趋势塑造品牌形象，而不是仅仅回应当前的流行风尚。他们希望三星品牌能够成为“前卫顾客”的不二之选。

在顾客调查和定量分析的基础上，三星电子还采用访谈等方式深入了解顾客的品牌感知。如针对“三星数字世界欢迎您”的广告行动展开的顾客深度访谈中，顾客给出了非常积极的反馈：“这让我用新的眼光重新审视三星，有活力、高科技、位列第一阵营”“它告诉你其实你只想要简

单的东西，来自科技对生活的简单改进。但是它变得如此复杂，以至于你现在坐在椅子里都不知道该朝哪边转。三星将要把它简单化，让全世界拥有不同文化背景的人们都能从中受益”“三星让普通大众接触高科技”……顾客的品牌感知正是金炳国希望建立的品牌形象“哇、包容、简单”的具体表现。三星电子逐渐让年轻顾客感受到三星品牌能够为自己带来与众不同的价值。

此外，三星电子邀请业界专家协助分析消费趋势，确立三星品牌感知的细化维度及可能的展现载体。如根据顾客“按需生活并且能够自己掌控”的需求提供个性化偏好的芯片或代码在设备之间传输声音和数据；根据顾客认为“技术已从惊叹走到惊喜”的感觉，强调产品不仅要充分适合日常生活的需求，也要保持“令人惊喜”的设计元素。

事实表明，选择年轻顾客群作为目标市场，建立“哇、简单、包容”的品牌形象，使得三星电子一步步建立起品牌资产，进入全球最有价值品牌之列。在实现品牌战略目标的过程中，及时掌握顾客对品牌的感知，以及与品牌建立不同程度紧密关联的顾客数量和比例至关重要。即，顾客对品牌的整体主观感知怎样？有多少比例的顾客仅仅处于“打酱油”[1]状态，哪些具有发展为粉丝的可能？有多少比例的顾客已经成为粉丝？粉丝中“脑残粉”[2]比例多高？这些指标虽然不及销售收入、利润等市场表现那样直观和引人瞩目，但对营销决策具有清晰明确的、前瞻性的指导价值。

[1] 此处指仅仅对品牌有所了解，没有深刻认知，不产生购买。

[2] 此处指极其忠实和狂热的粉丝。

用数字说话

除了顾客的品牌感知及品牌关系外，企业还需要及时跟踪品牌的市场业绩表现，如市场份额、销售量、销售额和利润等。这些指标可以直观检验企业营销投入的历史效果。企业通常会依赖这类指标做出未来营销预算分配，因为这样做比较明确清晰，争议较少。殊不知这样很容易陷入一个误区，前期表现好的业务会更容易获得营销预算，但其发展后劲已经不足，导致营销投资回报率递减。而前期表现虽不理想但发展潜力巨大的业务常常难以得到支持。

这个问题在产品种类多、市场范围广泛的公司尤其突出，因为很难准确比较各产品在各地区市场的潜力。同时，不仅需要比较不同产品类别在不同国家（地区）市场的增长，还要考虑该国家（地区）自身的增长，因此企业需要考虑不同国家（地区）市场特定的数据，如人口、人均GDP，以及产品表现的数据，如渗透率、市场份额、利润率、媒体成本以及竞争对手的动向。在大多数公司，这些信息掌握在不同部门手中，有些公司甚至都没有这些数据。所以，根据发展潜力分配营销预算，听上去很美，但在现实中却往往面临无法实现的尴尬。

早年的三星电子就是如此。三星电子当时在超过200个国家和地区销售14个产品大类，粗略计算下来，三星电子需要在约500个产品类别和国家（地区）的组合中找到最优投资方案。而实际情况是，韩国总部有14位产品大类经理决定该大类在各个国家地区的预算分配，他们有各自的数据收集和分析方法。所以，几乎没有可能对不同地区进行比较，更不要说在不同品类不同区域之间进行比较了。

金炳国决定建立统一的数据库，用数字说话。三星电子花了18个月

的时间收集在每个已经进入的市场的重要数据，包括总人口及目标顾客数、人均购买力、人均在每个产品类别上的购买力、产品类别渗透率及总增长率、三星电子的市场份额、媒体预算、前期营销费用、每个类别的利润率，同时还搜集竞争对手的相关数据。数量庞大的数据被逐一录入中央数据库。三星电子开发了一个名为M-Net计算机程序来运算，与产品经理多次反复沟通，对程序进行了调试和迭代，直至其结果得到产品经理的认可。

M-Net程序能够准确分析每个市场是否值得给予更多预算，通过分析过去营销投入产生的结果，对未来营销预算应该用在哪个国家（地区）和产品领域给出建议，同时对价格调整方案加以辅助分析和建议。M-Net的分析揭示了三个改进机会：三星电子在北美和俄罗斯等不具有高增长潜力的区域开支过度，当时有45%的预算用在这些区域，但预算应该控制在35%左右；一些具有高增长潜力的区域，如欧洲和中国，获得的投入少于适当水平，应该从当前31%的营销预算提升到42%；类似的不合理也存在产品层面，手机、吸尘器和空调获得的投入要高于其应得的预算份额，而电视机、PC显示器得到的预算显然不够。

尽管产品大类和区域经理们最初对营销资金分配的重大调整很抵触，尤其是当自己所负责的产品或区域需要削减预算时，但面对M-Net的计算结果也只能服气。随着一些调整带来顾客关系测评指标的积极结果，并进一步转化为可见的市场份额和运营利润，产品经理们渐渐接承认了营销资金的利用在数字的帮助下比之前更有效的事实。

金炳国使三星电子的营销基于数据和事实，而不是人情关系或公司政治。在金炳国担任三星电子全球营销总裁后，公司的CFO果然来质疑他10亿美元营销预算的效果。金炳国用数据进行了清晰说明。

任何一家企业都会非常重视产品市场表现方面的指标，三星电子也不例外。但三星电子的高明之处在于并不是简单机械使用这些数字，而是通过建立统一的数据基础，使数字之间可以进行比较分析，既可以总结过去投入的成效，还可以获得对未来管理决策有帮助的指导信息。保证公司的预算多投入在那些可以获得长期增长潜力的机会，减少投入在可能产生越来越低投资回报的机会。

金炳国圆满完成李健熙和尹钟龙托付给他的任务，带领三星电子成功转型。如果将三星电子高层给金炳国的任务，即“让三星品牌进入全球最有价值品牌榜前20名”理解为KPI的话，显然，这是一个看似清晰明确，实则非常模糊而且短时间无法完成的指标。那么，如何证明自己的阶段性工作成果是有效的实在太重要了。金炳国将“品牌价值”这个结果指标分解为阶段性过程指标，尤其是管理层最关注的、与产品市场业绩紧密相关的营销投入效率，并通过业绩指标引导习惯关注产品的管理层，开始慢慢关注顾客对三星品牌的感知和态度这类他们过去忽略的指标。重要的是，通过这个过程，在全公司范围内实现了以培育品牌为抓手的顾客需求驱动的变革。

品牌资产的培育是长期且复杂的过程，企业需要建立完善的品牌追踪管理系统，为决策者提供有关品牌建设成效的及时、准确的信息。企业在实践中遇到的困难是不知如何全面测评品牌资产，如何将最终结果指标化解为阶段性过程指标，如何以评促建通过测评指导品牌建设……有的企业甚至因为品牌测评存在太多未知，索性不设立品牌监测指标，只关注销售业绩指标。殊不知，这样做企业会越来越短视，最终使品牌受到伤害。因此，我们要思考以下两个问题：

第一，如何系统把握品牌建设的效果？除了品牌价值这类结果指标外，还有哪些过程性测评指标可以反映品牌建设的状况？

第二，如何通过测评引导企业更好地理解品牌价值的来源与结果表现之间的关系，实现通过培育品牌为企业打造持久竞争优势的目标？

品牌测评系统：多维度

企业需建立多维度的品牌测评系统，既能反映品牌建设的阶段性结果，也包含过程信息；既能呈现品牌投入的历史表现，也能指导未来方向。

相对完善的品牌测评系统应该同时包含品牌建设的过程信息和结果信息，让更关注结果的企业决策层能够理解执行层在品牌建设过程中的策略表现，这样才能更好地以评促建。同时，品牌测评系统还能够从不同视角反映企业不同职能部门的关切。如何让产品和研发部门理解顾客的感知是产品表现的裁判，如何让营销部门明白营销预算要花在刀刃上，如何让财务部门了解大笔的沟通费用的效果会逐渐释放……这些都需要借助品牌测评系统来达成。

产品品牌测评

我们在第二章阐述了品牌资产的三种存在形式：顾客心智模式、产品市场模式、资本市场模式。由于品牌资产可以同时从顾客心智、产品市场和资本市场三个模式来评价，其测评必然是复杂的。顾客心智模式的品牌资产用顾客品牌感知层面的信息反映品牌实力；产品市场模式指品牌为其产品在商品市场交换活动中带来的产出增量，如溢价或市场份额；资本市场模式则测量品牌在资本市场的表现，如股价或品牌的财务价值。

三种模式关注点不同，各有优劣。顾客心智模式是品牌资产产生价值的源头，能预判品牌的市场表现，但要通过繁杂的顾客调查，且无法为品牌管理者提供直观简明的结果。产品市场模式的品牌资产运用溢价、市场占有率、销售收入等更能反映市场结果的指标，但这种测量多是结果，无法预测未来，而且有的指标还可能误导品牌价值，如依靠降价换来高市场占有率，长期来看可能有损品牌资产。资本市场模式视角将品牌作为金融资产，最常用的指标有品牌被出售或收购时的价格、品牌为企业带来超额收益的折现等。这种方法希望反映品牌的未来潜力，但测量过程存在很大主观性。此外，因为影响股价波动的因素非常多，资本市场模式的评测与品牌营销策略关联性并不强。

在企业的实践中，常常被忽略的是顾客心智模式层面的测评指标，而这恰巧是最重要的指标。原因是品牌能够为企业带来核心竞争优势，是源于目标顾客心智中对品牌的主观整体感知。因此，企业需要了解顾客的品牌感知，以及目标顾客与企业关系的紧密程度。这些可以从分析现有顾客对品牌的态度，包括认知、情感、行为意向和行为产生了什么样的影响，以及各种影响的强度如何，如顾客对品牌的熟悉程度、喜爱

程度和产生的联想、忠诚程度等。如Aaker提出的品牌资产十要素（Brand Equity Ten）和Keller提出的基于顾客的品牌资产模型（Customer-based Brand Equity）。还有一些咨询公司从研究顾客与品牌之间的关系出发，衡量、比较品牌与顾客关系的强度，如扬罗必凯（Y&R）开发的BrandAsset TM Valuator等。顾客层面测评通常采用顾客抽样调查的方法采集数据，这类指标看重的不是测评的最终结果，而是测评过程中产生的信息，以及这些信息所带来的对企业品牌决策产生的辅助作用。顾客层面的测量面临的挑战是，模型包含的变量是否能够全面地反映品牌资产，所以需要不断研究迭代，同时辅之以顾客深度访谈获得的定性分析数据作为补充。

因此，企业需要建立适合于本企业的品牌资产测评系统，尽可能较全面地反映品牌资产建设的短期和长期效果。遵照同样的体系定期测评，使每次的结果具有可比性，以便根据测评中发现的问题及时改进品牌策略。此外，在数据来源和测评方法上也要尽量多种并用，企业自行评测和第三方调研相结合，定性访谈和定量调查分析相结合。

三星电子的品牌测评体系综合包括顾客层面、产品市场层面及资本市场层面的指标。顾客层面，三星电子通过分析顾客与三星的13种关系，及每种关系的顾客比例来判断品牌在不同地区的市场要如何改进；市场层面，三星电子通过将销售收入、利润率等市场表现指标与所在地区市场的发展潜力结合起来，分析未来的营销预算分配；资本市场层面，三星电子用品牌价值来衡量品牌建设的综合效果。在测评方法和数据来源上，三星电子也做到了尽可能多元化。

我们建议，企业要建立多维度的品牌资产测评系统。至少包括三方面指标。第一，顾客品牌感知测量，包括品牌认知、理性价值联想、感性价值联想、品牌态度等；第二，顾客关系比例测量，包括将品牌作

为“唯一选择”“第一选择”和“选择之一”的顾客的比例；第三，市场业绩表现，如市场份额、销售收入、利润等。通常情况下不必考虑品牌资产的财务价值，因为其对管理决策的辅助价值并不直接，且估值方法尚在发展中。

公司品牌测评

与关注重点是顾客的产品品牌不同，公司品牌的关注范围扩展到利益相关者。因此企业需要建立专门针对公司品牌的监测指标。这一点对于公司品牌原本就比较重要的工业品品牌来说具有更高的必要性。我们建议，采用监测媒体公关报道的方式来观测公司品牌针对重要利益相关者沟通策略的效果，同时辅之以对重要利益相关者典型样本的深度访谈，综合测评公司品牌的表现。

媒体公关报道监测可以聘请第三方调研公司或公关公司制作调查报告，分析和测评过去一年重要媒体对公司品牌的报道。先选定重要的目标媒体，然后通过调研人员搜集或爬虫等方式分析各类报道文章及公司投放的软文等，建立媒体数据库。设定几个等级评估报道对公司品牌的影响，如最低分是文章中多数内容是负面报道的文章，而涉及竞争对手多为正面报道的文章，最高分是文章中包含了对公司多方面的积极报道，但没有提及竞争对手或竞争对手遭到负面报道的文章。在此基础上将公司与竞争对手在过去一年在重要目标媒体发表文章的内容质量进行比较，关注企业品牌核心价值的关键词被提及的频率，如公司注重创新，就要分析针对公司的报道中提及创新及具体支持信息的文章数量。

对标最佳实践：有的放矢

对标品牌最佳实践，逐项检查企业品牌建设情况，制定改进策略和行动方案。

制定和实施品牌战略是关系到长远发展的系统工程。从规划品牌树，将品牌树种植到目标顾客和利益相关者心智中，到养护品牌树、抓住市场机会培育品牌林和建设品牌生态，企业需要做出缜密规划，进行组织保障，并在实施过程中根据实时反馈及时改进。我们根据本书所研究企业的决策，整理了名为“品牌最佳实践”的基准工具（见表9-1），帮助企业检查品牌建设情况，并为改善品牌实践提出明确的策略方向。

第一步，企业对标品牌最佳实践中的九个关键方面，采用打分的方法逐项评定本企业或品牌的表现，5分代表非常优秀，1分代表非常差。第二步，将每个方面的得分加总，看看公司的品牌实践在哪些方面比较优秀，哪些方面亟待改进。

表9-1　品牌最佳实践自检表

品牌最佳实践	得分
最佳实践 1：用品牌思维指导建立持久核心竞争优势	
企业是否： 1）充分理解品牌能为企业建立持久核心竞争优势 2）具备顾客导向的品牌思维，而不是企业导向的产品思维 3）高层管理者认同“公司未来发展必须建立强势品牌” 4）高层管理者积极参与品牌战略的制定与执行	 ____ ____ ____ ____
最佳实践 2：建立了清晰、支撑品牌思维落地的品牌管理体系	
企业是否： 1）将品牌视为战略资产而非战术工具 2）有清晰的品牌愿景和品牌目标 3）品牌组合内各品牌（公司品牌、产品品牌）分工明确、彼此形成合力 4）品牌管理组织和流程明确 5）了解建设品牌所需要的关键资源和核心能力	 ____ ____ ____ ____ ____
最佳实践 3：对目标顾客有充分的洞察	
企业是否： 1）知道目标顾客是哪些人 / 企业 2）清晰了解目标顾客的现实及潜在需求 3）建立了洞察目标顾客需求的方法	 ____ ____ ____
最佳实践 4：提炼了清晰的品牌核心价值	
企业是否： 1）对品牌核心价值有清晰明确的表述 2）品牌核心价值是目标顾客需求的痛点 3）企业有资源和能力支撑品牌核心价值落地 4）与竞争企业相比，顾客认为品牌核心价值存在差别和优越性 5）员工形成了为品牌核心价值努力奋进的文化 6）目标顾客能准确说出企业的品牌核心价值	 ____ ____ ____ ____ ____ ____
最佳实践 5：目标顾客对品牌核心价值形成丰富的联想	
企业是否： 1）对品牌核心价值具有清晰的理性价值支持体系 2）对品牌核心价值具有清晰的感性价值支撑体系 3）围绕品牌核心价值不断丰富顾客的品牌感知 4）具有有效的忠诚顾客计划将顾客培养为粉丝	 ____ ____ ____ ____

（续）

品牌最佳实践	得分
最佳实践6：使用整合的策略培育顾客的品牌感知	
企业是否： 1）对品牌名称、标识、符号等具有明确的指导方针 2）品牌名称、标识、符号容易记忆，含义丰富 3）具有针对产品、定价、渠道策略如何影响顾客品牌感知的审核 4）确保所有直接接触顾客的员工受到良好的品牌培训	 ____ ____ ____ ____
最佳实践7：具备清晰的品牌传播策略	
企业是否： 1）具有清晰的阶段性品牌沟通目标 2）熟练掌控全媒体沟通（传统媒体和社交媒体）策略 3）有持续稳定的品牌传播投资 4）对品牌传播效果心中有数	 ____ ____ ____ ____
最佳实践8：根据市场机会持续提升品牌影响力	
企业是否： 1）不断扩大品牌核心价值在该行业/品类中的影响力 2）在通过品牌延伸拓展新业务过程中建立具有协同力的品牌组合 3）围绕品牌核心能力建立以自身为主导的品牌生态	 ____ ____ ____
最佳实践9：具备全面的品牌测评系统跟踪重要利益相关者的品牌感知	
企业是否： 1）持续跟踪研究目标顾客的品牌感知 2）持续了解员工对品牌核心价值内涵的理解 3）持续跟踪外部利益相关者（公众、媒体）的品牌感知 4）依据品牌增长潜力制定合理的营销预算	 ____ ____ ____ ____
企业品牌实践的总得分	

企业可以每个季度或者每半年做一次品牌最佳实践自检，对前一阶段品牌建设情况做出评价。选出3个表现薄弱的方面，根据企业当前拥有的资源，确定在今后3～6个月内可以采取的改进行动，并明确指定负责的部门和检验行动成效的方法。定期自检，制定有针对性的改进策略，并记录品牌建设的持续表现，会大有裨益。

准确了解品牌建设的成效比较难，企业更需要慎重思考这件事。品牌资产有多种存在形式，投入和产出不实时对应，以及不同层级、岗位管理层对品牌关注重点的差异，都为准确理解品牌建设效果增加了难度。企业可以尝试建立和逐步完善包含顾客品牌感知、产品市场、资本

市场表现多个层面指标的测评系统。建立品牌建设的过程与结果信息之间的关联，通过测评来指导企业制定有针对性的品牌建设策略。

如果您所在企业或您负责的某项产品/业务正在建设品牌，请思考如何建立适合自己的品牌测评系统，及时把握品牌建设情况，确保品牌投入可以针对回报率最高的机会？同时努力以评促建，通过达成阶段性目标，逐步建立品牌资产，为企业打造持久的核心竞争优势？

结语　源自企业实践的思考

2005年，清华大学经济管理学院送我到MIT斯隆管理学院访问学习，我开始接触正规的案例教学法。我参加的几门课程里，有的几乎整堂课时间都用来讨论一个企业的案例，教授作为组织者不断提出问题。MIT为我们几位来自中国的学者举办了为期一周的案例工作坊，并送我们到哈佛商学院学习案例教学法。回国前，我的责任教授John Hauser送给我他在麻省理工学院（MIT）斯隆管理学院教授营销管理课程使用的全部案例及他自己详细的教学笔记。

从那时起，我开始认真思索使用案例来讲授自己当时已经讲了近8年的营销和品牌管理课程。我逐渐发现，使用案例教学其实不仅仅是授课更是重新学习和思考的过程，和学生一起讨论案例企业面临的营销决策问题，脑力激荡的结果是将理论学活了。我们从某个具体案例中获得的思考虽然细碎不成体系，但更有生命力，因为这些思考源自企业真实的实践。

伴随中国经济的发展，我将目光投向朝气蓬勃的中国企业，追随它们的脚步，去观察离战场最近的炮火，去聆听最有节奏的枪声，去记录这些企业的实践和思考。我们开始系统研究中国企业的案例，并在课堂上和学生借助案例企业展现的决策场景，思考中国企业当前面临的决策问题及可能的答案，尤其是西方企业未曾遇到的、具有中国特色的问题。

2015年，我们撰写的中国企业案例“Ziroom: Creating quality rental life”被哈佛案例库收录，当时，案例的主角——自如友家资产管理有限公司创业才4年。我们意识到，中国企业正在为原本以西方为主

流的管理理论提供令人耳目一新的思考，因为它们遇到的问题和探索出的答案，是源于西方企业实践的成熟理论所没有涉及的。我们有信心通过中国企业的实践，发展适合中国企业商业环境和管理特点的理论，讲好中国故事。无疑，案例研究是绝佳的切入点，尤其是长期持续跟踪一个企业所做的案例研究，能够为我们展现更长的画卷和更深刻的视角。

本书是我们在近15年间进行案例研究的思考。很多案例企业是我们长期连续跟踪的对象，它们与众多中国企业一起，正在经历着变迁的市场新常态，用自己的努力回答着市场新常态抛给企业的三个新难题。我们奉献的是对案例企业所交付答卷的思考。

第一个问题，面临同质化的激烈竞争，企业如何努力比竞争对手做得更好？我们找到的答案是：通过品牌思维获得企业内观的慧眼和在纷杂剧变中前进的方向标。第一步，遴选并聚焦于目标顾客，深刻洞察其需求，尤其是顾客自己尚未明晰的潜在需求，并根据企业的资源和能力提炼品牌的核心价值。第二步，基于目标顾客的需求，围绕品牌核心价值塑造顾客的品牌感知，让企业与目标顾客互相成就共同成长。

这个问题背后的逻辑是：当市场从供不应求发展到供过于求，当需求从千人一面发展到一人千面，商战的逻辑已经由从无到有转变为从有到好，裁判是顾客，而他们的评判标准是千人千面的“好”。品牌能够帮助企业实现竞争优势的跃升，引导企业从注重产品的企业导向转变为注重品牌的顾客导向。找到了正确的方向，企业努力比竞争对手做得更好的过程，更有可能事半功倍，让竞争对手的存在只是为了证明自己有多么优秀。

第二个问题，如何让目标顾客觉得企业比竞争对手做得好？我们找到的答案是：用培育品牌感知承载顾客需求的新变化，通过品牌感性价

值升级情感需求，通过品牌挚爱关系简化繁杂过载的信息。最终让目标顾客觉得企业做得好，提升企业努力的效果。具体地，在所有接触点传递品牌核心价值，在目标顾客心智中培育独特、丰富、有意义的整体品牌感知，使品牌从顾客的“选择之一”，到“第一选择”，直至成为“唯一选择”；并为重要利益相关者，包括员工、公众、社区等，赋予因企业的存在而产生的意义。

这个答案的基础是，市场从大众市场演化到分众市场，乃至小众市场的过程中，需求碎片化产生更多可能性，使企业可以针对目标顾客提供价值，并将其培养成粉丝。

第三个问题，如何在充满不确定性的商业环境中保持持久的竞争优势？我们找到的答案是：围绕品牌抓取新机会，扩展影响力，丰富品牌感知、建立品牌组合、构筑品牌生态，建立竞争对手学不去、不确定性事件毁不掉、时间流逝带不走的核心竞争优势。这个核心竞争优势就是品牌资产，它成为累积企业全方位努力的重要载体。基于品牌的努力不断累积，企业的竞争优势得以保持、生长，使企业得以跨越技术、产业和需求周期发展。

这个问题的解决思路是，面对VUCA市场，不确定性越来越高，企业在动荡的市场中更要寻求战略定力，将品牌培育为持久的核心竞争优势。

商业世界中，品牌并非崭新的话题。遗憾的是，我们从未认真领悟品牌的深刻内涵。身处工业革命以来最激荡的时代，企业比以往任何时候都更需要品牌。来自社会、文化、技术、经济……方方面面的变化，为今天的企业带来巨大的挑战。顾客不仅仅需要产品和服务，更需要认同和人文精神；员工不仅仅需要一份工作，更需要价值观和人生的意

义；企业自身的存在也不仅仅为了盈利，更在于拥有信念与使命。

企业将变化及挑战转化为增长的重要方法之一，就是建立和发展不断强大的品牌。让品牌为所有利益相关者提供对话平台，帮助人们更深刻地理解企业。

品牌的作用凸显，并且越来越重要。

参考文献

[1] 戴维·阿克. 开创新品类：赢得品牌相关性之战[M]. 杨岱若，译. 北京：机械工业出版社，2020.

[2] 凯文·莱恩·凯勒. 战略品牌管理（第4版）[M]. 吴水龙，何云，译. 北京：中国人民大学出版社，2014.

[3] 克莱顿·克里斯坦森. 创新者的窘境[M]. 胡建桥，译. 北京：中信出版社，2014.

[4] 沃尔特·艾萨克森. 史蒂夫·乔布斯传[M]. 管延圻，魏群，余倩，等译. 北京：中信出版社，2014.

[5] 扬米·穆恩. 哈佛最受欢迎营销课：如何打造脱颖而出的品牌[M]. 王旭，译. 北京：中信出版社，2012.

[6] 中国管理模式杰出奖理事会. 解码中国管理模式[M]. 北京：机械工业出版社，2011.

[7] 彼得·德鲁克. 管理的实践[M]. 齐若兰，译. 北京：机械工业出版社，2009.

[8] 王海忠，于春玲，赵平. 品牌资产的消费者模式与产品市场产出模式的关系[J]. 管理世界，2006(1):106-119.

[9] 于春玲，李泽群，张硕. 中国制造业企业如何成功实施品牌战略：北新建材案例研究[J]. 营销科学学报，2020, 15(1):122-141.

[10] Aaker D A, Keller K L. Consumer Evaluations of Brand

Extensions[J]. Journal of Marketing, 1990, 54(1):27-41.

[11] Baumgarth C. Living the Brand: Brand Orientation in the Business-to-Business Sector [J]. European Journal of Marketing, 2010, 44(5):653-671.

[12] Carroll B A, Ahuvia A C. Some Antecedents and Outcomes of Brand Love[J]. Marketing Letters, 2006, 17(2): 79-89.

[13] Keller K L. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity[J]. Journal of Marketing, 1993, 57(1):1-22.

[14] Lovett M J, Staelin R. The Role of Paid and Earned Media in Building Entertainment Brands: Reminding, Informing, and Enhancing Enjoyment[J]. Marketing Science, 2016(35):142-157.

[15] Muniz A M, O’Guinn T C. Brand Community[J]. Journal of Consumer Research, 2001, 27(March): 412-430.

[16] Neil A M, Lopo L R. Brand Portfolio Strategy and Firm Performance[J]. Journal of Marketing, 2009(73): 59-74.

[17] Stephen A T, Galak J. The Effects of Traditional and Social Earned Media on Sales: A Study of a Microlending Marketplace[J]. Journal of Marketing Research, 2012, 49(5):624-639.

[18] 于春玲，毛川江. 有道词典C：陪你看世界[R]. 北京：清华大学经济管理学院中国工商管理案例库，2020.

[19] 于春玲，毛川江. 抢占制高点：北新建材的品牌战略[R]. 北

京：清华大学经济管理学院中国工商管理案例库，2017.

[20] Yu Chunling, Mao Chuanjiang. Ziroom: Creating Quality Rental Living[R], Harvard Business Publishing, 2015.

[21] 于春玲，毛川江. 有道词典A：后起之秀[R]. 北京：清华大学经济管理学院中国工商管理案例库，2015.

[22] 于春玲，毛川江. 有道词典B：社交媒体环境中的数字营销[R]. 北京：清华大学经济管理学院中国工商管理案例库，2015.

[23] 于春玲，张铮. 六神花露水A：老品牌面临新挑战[R]. 北京：清华大学经济管理学院中国工商管理案例库，2014.

[24] 于春玲，张铮. 六神花露水B：新媒体唤醒国人记忆[R]. 北京：清华大学经济管理学院中国工商管理案例库，2014.

[25] 于春玲，毛川江. 荣威550上市A [R]. 北京：清华大学经济管理学院中国工商管理案例库，2011.

[26] 于春玲，毛川江. 荣威550上市B [R]. 北京：清华大学经济管理学院中国工商管理案例库，2011.



李飞逻辑营销9堂课

Logical Marketing

李飞营销系列

李飞·著

源自
清华经管学院的
精品高管课程

有趣有料的
营销入门书
讲透营销的底层逻辑



机械工业出版社
China Machine Press

李飞营销系列

李飞逻辑营销9堂课

李飞　著

ISBN：978-7-111-67635-5

本书纸版由机械工业出版社于2021年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：＋ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

前言
引言
第1堂课 如何持续提升销售额
本章要点
企业生存面临的问题
常见的失效的解决办法
持续健康地增加销售额的路径
第2堂课 如何实现顾客价值和顾客满意
本章要点
实现顾客价值的方法
实现顾客满意的方法
实现顾客价值和顾客满意之间的平衡
从营销到营销管理再到有效营销管理
第3堂课 什么是逻辑营销管理
本章要点
什么是有效的营销管理
什么是独特的竞争优势
如何打造独特的竞争优势
实施有逻辑的营销管理
第4堂课 确定美好的使命和目标
本章要点
秉承让世界更美好的使命
选择实现利益相关者利益的目标
第5堂课 选对目标顾客

本章要点
什么是目标顾客
为什么要选对目标顾客
如何选对目标顾客
第6堂课 给目标顾客一个选择的理由
本章要点
什么是目标顾客选择的理由
为什么要给目标顾客一个选择的理由
如何给目标顾客一个选择的理由
第7堂课 让目标顾客感知到选择的理由是真实存在的
本章要点
什么是目标顾客感知到选择的理由是真实存在的
为什么要让目标顾客感知到选择的理由是真实存在的
如何让目标顾客感知到选择的理由是真实存在的
第8堂课 使收入大于成本
本章要点
如何使收入大于成本
如何根据营销组合构建关键流程
如何根据关键流程整合重要资源
第9堂课 逻辑营销管理的核心内容
本章要点
什么是逻辑营销管理
为什么要进行逻辑营销管理
如何进行逻辑营销管理
后记

前言

2020年上半年，清华大学经济管理学院高管教育中心设计开发了线上讲授的10门管理核心课程。我承担了其中的“营销管理”课程，该课程已于7月上线，本书是该课程的配套教材，根据课程录音整理、补充、编辑而成。

营销管理几乎被认为是常识，其实我们或许还不太了解营销管理的本质。多年来，市场上不断涌现出营销投入大、营销效果差的案例，其中一个重要原因是其营销违背了营销的逻辑。营销是有逻辑的，这个逻辑是指营销管理过程中的先后顺序和因果关系，先后顺序混乱、因果不匹配，自然无法实现营销目标。因此，我提出“逻辑营销管理”的概念，并建立了相应的管理框架，详述了框架的五大内容：秉承让世界更美好的使命和目标；选对目标顾客；给目标顾客一个选择的理由；让目标顾客感知到选择的理由是真实存在的；使收入大于成本。

这门线上课程讲授的是逻辑营销管理，共有9堂课。其特点是，突出了营销管理的逻辑性，吸收了最新的营销管理的研究成果，具有一定的实用性，同时，语言简明扼要、通俗易懂。无论是学习营销管理的学生、讲授营销管理的老师，还是从事营销管理实践的企业领导者，都可以把本书作为营销学习的入门读物或是提升读物，还可以用其来诊断生活、工作和经营中遇到的难题，进而发现解决问题的思路和办法。

后续我计划推出与本书配套的《逻辑营销管理工具》（拟定）和《逻辑营销管理案例》（拟定），便于读者加强对逻辑营销管理理论的理解及实际应用。

本书得到清华大学经济管理学院中国零售研究中心项目的资助。

李飞

2020年8月

引言

市场上的营销类书籍多如牛毛，它们各有自己的特色和存在的理由，而本书是从逻辑的全新视角，讨论了营销管理的问题。因此，按照逻辑讨论营销管理是本书的一大特色。为了便于读者提高阅读效率和理解本书的内容，我们有必要介绍一下本书的逻辑。

逻辑1：持续增加销售额的路径是持续实现顾客价值和顾客满意

在第1堂课，我们从企业面临的最为头疼的问题——销售额增长放缓或停滞入手，寻求有效的解决办法，结果发现最为根本（不是暂时）的解决办法，就是实现顾客价值和顾客满意。因为顾客价值决定顾客是否购买，顾客满意决定顾客是否再购买，如果同时实现了顾客价值和顾客满意，就会使销售额持续健康地增长。

逻辑2：顾客价值和顾客满意是营销组合四个要素有机组合的结果

在第2堂课，我们接着探寻实现顾客价值和顾客满意的方法。顾客价值是顾客拥有和使用某一产品或服务获得的利益与支出的成本之间的比较，因此实现顾客价值仅有两种方法：增加顾客获得的利益和减少顾客支出的成本。顾客满意是顾客对产品或服务的实际感知效果与预先期望的比较，因此实现顾客满意也仅有两种方法：提高顾客的实际感知效果和降低顾客的预先期望。通过分析我们发现：无论是增加顾客获得的

利益，还是减少顾客支出的成本，无论是提升顾客的实际感知效果，还是降低顾客的预先期望，都是产品（包括服务）、价格、分销和传播营销组合四个要素有机组合的结果。

逻辑3：营销组合四个要素的有机组合是通过逻辑营销管理实现的

有读者可能会有疑问：公司几乎都有前述四个要素的组合，为什么既没有实现理想的顾客价值，也没有实现期望的顾客满意呢？这是我们在第3堂课要回答的问题。或许有四个要素的组合，但是没有实现有机组合，即没有将其按照一个共同目标进行组合。实现有机组合，不仅需要事先进行营销研究、目标顾客选择和营销定位决策，还要完成分析、计划和实施的管理过程，即完成营销管理的全过程。或许还会有读者问：营销管理的全过程都完成了，但是还没有实现顾客价值和顾客满意，这是为什么呢？我们的回答是，仅有营销管理还不够，还要进行有逻辑的营销管理。

逻辑4：逻辑营销管理是指营销管理过程中的先后顺序恰当以及因果关系清晰

什么是逻辑营销管理呢？逻辑营销管理是指营销者为了实现利益相关者利益的目标，在对“目标顾客选择、营销定位点确定、产品策略、价格策略、分销策略、传播策略”的分析、计划和实施的过程中，各个环节和步骤先后顺序恰当，因果关系清晰，符合营销管理自身的规律。

逻辑营销管理的框架模型，可以归纳为“五训”：一是确定美好的使

命和目标；二是选对目标顾客；三是给目标顾客一个选择的理由；四是让目标顾客感知到选择的理由是真实存在的；五是使收入大于成本。

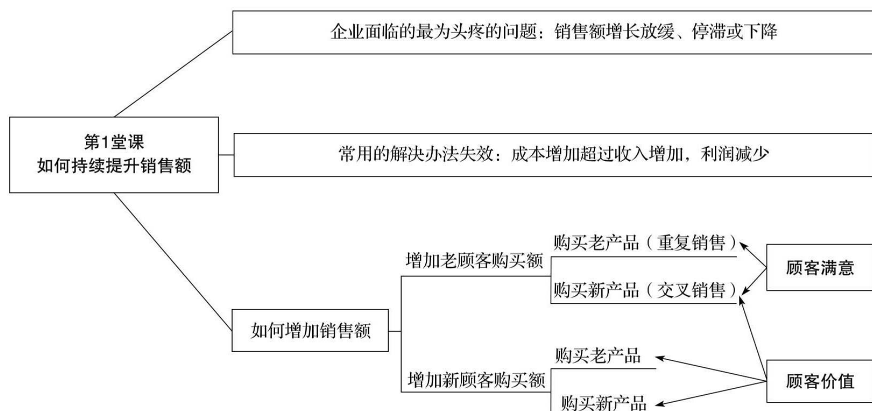
逻辑营销管理需要弥合六大差距：一是营销目标与组织使命之间的差距；二是目标顾客与营销目标之间的差距；三是营销定位点与目标顾客之间的差距；四是营销组合策略与营销定位点之间的差距；五是关键流程与营销组合策略之间的差距；六是重要资源整合与关键流程之间的差距。避免和弥合了这六大差距，就表明实施了逻辑营销管理，自然就是能够实现顾客价值和顾客满意的有效的营销管理。

随后，我们按照逻辑营销管理的框架，在第4堂课、第5堂课、第6堂课、第7堂课、第8堂课，分别从确定美好的使命和目标、选对目标顾客、给目标顾客一个选择的理由、让目标顾客感知到选择的理由是真实存在的、使收入大于成本的维度，讨论了“是什么、为什么和怎么办”的问题。第9堂课，对课程进行了总结。

“逻辑营销管理”这门课，并非想取代其他营销管理课，因此本书也并不试图取代其他的营销管理类书籍，而是将营销管理的“筋”抽出来，使读者在浩瀚的“营销之书”海洋中，发现营销管理的本质和逻辑。

第1堂课　如何持续提升销售额

本章要点



我们的课程名为“逻辑营销管理”，是说营销是有逻辑的。企业效益不好，可能是因为企业实施的不是真正的营销，或者实施的是营销，但不了解管理，也可能实施的是营销管理，但没有逻辑，这几种情况都不会有好的效果。

一个人或一个组织面临的非常头疼的问题，通常是销售额增长放缓，或者是推出一个新产品而没有销售额，或者是销售额原来增长速度较快，后来突然停滞或下降了。因此，我们这门课程的第1堂课为课程引入，从如何持续提升销售额开始。这一堂课我们将讨论三个问题：一是企业生存面临的问题有哪些；二是通常采取的解决办法是什么；三是我们该如何持续健康地增加销售额。

企业生存面临的问题

一个人或一个组织在发展过程中遇到问题时，习惯采取头痛医头、脚痛医脚的临时对策，但是临时抱佛脚终究无法从根本上解决问题，从而导致一些问题反复出现。因此，人们的工作和生活状态常常不够从容，显得手忙脚乱，使人身心俱疲却没有取得好的效果。

一位职业经理人，比较头疼的问题是多年职位晋升无望和薪酬提高的希望渺茫。

一位毕业生，比较头疼的问题是临近毕业没有拿到录用函。

一位恋爱中人，比较头疼的问题是恋人不像过去那样爱自己了。

一家公司，比较头疼的问题是公司没有利润或利润增长放缓。

这一切问题的根源，都是销售额增长停滞或下降。从供给方来说，都是销售额增长的问题；从需求方来说，都是愿意支付的成本或者说是购买额减少甚至趋于零了。

值得我们注意的是，顾客愿意支付的成本包括货币成本和非货币成本（时间、体力和精力），进而购买额也体现为货币购买额和非货币购买额（时间、体力和精力），公司的销售额自然也包括货币销售额和非货币销售额（时间、体力和精力）。当然，在商品交易市场上，非货币成本、非货币购买额和非货币销售额，通常大部分都会转化为货币成本、货币购买额和货币销售额。

对于一位职业经理人来说，董事会不愿意为其花费货币成本、时间成本、精力成本和体力成本，就表明不愿意花费成本“购买”他更多的人

力资源，自然就不会给他升职和加薪。

对于一位毕业生来说，用人单位不愿意为其花费货币成本（薪资待遇）、时间成本、精力成本和体力成本，就表明不愿意花费成本购买他的劳动力，他也就拿不到录用函。

对于一家公司来说，顾客不愿意为其花费货币成本（商品价格）、时间成本、精力成本和体力成本，就表明不愿意花费成本购买它的产品和服务，自然就不会产生理想的销售额。假如公司不是从根本上解决问题，增加销售额的代价是不断地增加促销等成本投入，就会陷入销售额增加、利润却减少的窘境。为了便于理解，我们专门以公司的情境进行比较详细的讨论。

一家公司人才流失、投资者远离、资金链断裂、利润减少等困难的出现，似乎都有可以解释的原因，因此，领导者习惯于采取提高薪酬待遇、并购新项目、拼命打广告等方式解决问题。但这些问题最为根本的原因是销售额不能持续健康地增长，“持续”的含义是销售额不间断增长，“健康”的含义是销售额的增长伴随着利润的增长。

人才流失无非因为员工的待遇得不到改善和事业发展受阻，制约这两点的是销售额不能健康增长，进而没有更多的余钱用于改善员工待遇，没有理想的发展规模给予骨干更多的提职机会；资金链断裂，无非是投资者对你失去信心，自己又没有挣到更多的钱，这两点仍然是由于销售额没有持续健康地增长；至于公司利润减少，无非是销售额增长停滞或放缓，或者刺激销售额增长是靠成本的更大增加来支撑的。

可见，公司面临诸多问题的根源，是销售额没有持续健康地增长，这些问题最好的解决办法，自然就是持续健康地增加销售额。一家公司、一个品牌、一个人，都不例外。

常见的失效的解决办法

发现问题难，找到解决问题的方法更难。新产品上市销售额没有达到预期，原来销售增长良好的品牌突然显现疲态，最后一个季度的累计销售额与完成全年销售任务相比还有较大差距等，这些都会令经理人抓耳挠腮，情急之下，不可避免地会采取一些“立竿见影”的方法。职业经理人升职加薪的迫切愿望、毕业生求职的急切心理，都会促使他们探寻一些应急的办法。

某些职业经理人，为了达到升职加薪的目的，给上级领导送礼物、请吃饭，甚至冒着违法的风险进行行贿。

某些毕业生，为了找到理想的工作，委托家人或亲朋好友进行游说，当然礼物也是必不可少的。

某些公司，为了提高销售业绩花重金进行广告轰炸，增加销售人员提成比例，为买方提供购买补贴，甚至向买方采购经理或是采购委员会的成员行贿。

这些应急方法的结果大多不尽如人意，因为这些做法都是花钱的竞赛，但是花了钱并不一定能增加销售额，即使增加了销售额，也可能由于投入的费用太高而没有利润。

可见，传统的广告轰炸、人海战术、促销补贴的方法，在现今的市场中已经部分或完全失效，并不能保证企业持续健康地增加销售额，我们需要另寻他法。

持续健康地增加销售额的路径

为了避免理论视角的争论，我们回到营销实践的真实场景，以及最为简单的分析逻辑。

1.增加销售额，无非是增加新老顾客的购买额

这是毫无争议的，似乎也是众人皆知的常识。新老顾客对公司持续增加销售额的贡献是相辅相成的，两者都是不可或缺的。

假如仅有老顾客而没有新顾客，会由于老顾客的自然流失而使购买额下降，特别是对于一些按照年龄划分目标顾客的品牌来说更是如此。例如，婴儿奶粉的目标消费者是婴儿，目标购买者是婴儿的父母，婴儿会成长为儿童，婴儿的父母会变为儿童的父母，因此，婴儿奶粉品牌商必须不断地开发新的婴儿及婴儿的父母顾客群，否则必然导致产品销售额下降。一些传统老字号面临困境的重要原因，就是忽视了新顾客的开发。

假如仅有新顾客而没有老顾客，同样不能使销售额持续增长。特别是当今大数据时代，开发顾客似乎更加精准和便利，但是开发顾客的成本变得越来越昂贵，如果仅靠新顾客来增加销售额，不仅销售额增长有限，还会由于开发顾客的成本太高而使利润大大减少。一些新创品牌之所以由“先驱”变成了“先烈”，就是因为没有留住老顾客，诸多顾客成为只购买一次该商品的“观光客”或“路过者”。

2.增加新老顾客的购买额，无非是让新老顾客增加对老产品和新产品的购买额

让老顾客购买老产品，在营销学中称为“重复销售”或“重复购买”。

重复销售的好处包括：一是可以保证销售额不下降；二是可以节省开发顾客的成本（因为是连续对已有顾客销售）；三是节省开发产品的成本（因为销售的是老产品）；四是降低传播费用（老顾客比较熟悉或偏爱老产品）。

让老顾客购买新产品，在营销学中称为“交叉销售”或“交叉购买”。交叉销售的好处：一是可以增加销售额（因为是让老顾客购买了新产品）；二是可以节省开发顾客的成本（因为是老顾客购买新产品）；三是可以增加公司与顾客之间的黏性，而黏性是阻止顾客流失的关键性因素。有一项针对美国金融业的调查结果显示，当顾客购买某金融机构的一款金融产品时，顾客流失率为95%；购买该机构的两款金融产品时，流失率就会降低到55%；购买四款金融产品时，流失率几乎降低为零。情侣热恋时爱得死去活来，但是双方接下来的日子仅提供“老产品”，不提供“新产品”，就会产生七年之痒，这是50多年前的结论。2011年英国的一项调查结果显示，“三年之痒”已经取代“七年之痒”，现实生活中也出现了“一年之痒”甚至“半年之痒”。然而，顾客与公司或品牌的关系，至多是偏爱的关系，远未达到死去活来的热恋关系，因此仅向顾客提供老产品，不提供满足其需要的新产品，顾客自然几个月甚至几周就流失了。

日本无印良品诞生于1980年，当时取得成功的重要原因之一是，当无印良品的10个顾客中有1个满意、9个不满意时，公司就开始研究那9个顾客为什么不满意，然后改进工作让他们满意，从而使销售额和利润额持续健康地增长。但是，这种做法在运营10余年后逐渐失灵了。2000年无印良品出现经营危机，2001年首次出现亏损。松井忠三担任社长之后，对无印良品进行了一系列战略调整，其中一项就是缩小目标顾客的范围，仅为部分人服务，当10个顾客中有1个满意、9个不满意时，就研

究那1个顾客为什么满意，并为他提供简约、自然主义的生活方式，忽略不满意的那9个顾客。但由于顾客少了，因此需要对所选择的顾客进行交叉销售，从卖服装到卖日常生活用品，甚至延伸到卖食品。这一调整收到了极好的效果。

让新顾客购买老产品和新产品，在营销学中都被视为顾客开发。开发了新顾客之后，不仅让他们购买老产品，还让他们购买新产品，这样做的好处：一是可以增加销售额；二是可以节省产品开发成本；三是可以提升老顾客留下来的信心（这符合从众效应和马太效应，前者是指人们消费会追随大众的选择，后者是指顾客越多越会带来更多的顾客）。

3.增加新老顾客对新老产品的购买额，无非是实现顾客价值和顾客满意

这一点并不是一下子就能看清楚的，我们需要进行分析。

如何让老顾客购买老产品？想想我们自己的经历就会得出答案。例如，你想请一位朋友吃饭，就会在脑海里搜寻曾经去过的餐馆，哪家令你不满意，哪家令你比较满意，哪家令你非常满意，通常最终会选择曾经令你满意的餐馆，远离曾经令你不满意的餐馆。这意味着顾客过往购买和消费是否满意，决定着顾客会否再次购买或重复购买，这一点对于消耗类产品的业绩提升非常重要。我们在旅游时，常常会重复去已经去过的国家和地区，比如巴黎、罗马和京都等城市，以及北京的颐和园和故宫等，就是因为它们都给我们留下过美好的体验和记忆。在品牌的选择上，人们习惯重温那些美好的记忆，不太愿意冒险转换品牌。

2019年秋天，我和家人去日本京都旅游，一天在二条坂附近的一家很小的餐馆吃晚餐，吃什么已经忘记了，只是留下了好吃的印象。离开餐馆时，服务员和厨师跟随我们出了餐馆的大门，我想他们可能是迎接

其他客人，就随便点了个头、自顾自地走了。夜色已降临，我们走了大约50米之后，需要拐进另外一条小巷，我无意当中回了下头，远远看到两个人影深深地向我们鞠了个躬。我顿时觉得一股暖流传遍全身，立刻想到每次回家看望80多岁的老母亲后驱车离家时，都能从反光镜看到她那久久没有消失的越来越小的身影。只有最亲的人才会在分别时一直看着你的身影消失后才离去。回到北京后，我一直有个愿望：去京都时再去光顾那家餐馆，尽管当时我都没有记下那家餐馆的名字，仅记住了它的位置。

如何让老顾客购买新产品？同样，通过我们自己的购物经历就会得出答案。一家公司推出了一种新产品，我们是否购买呢？首先，我们会回忆以往购买该品牌老产品时是否满意，如果满意了有可能购买该品牌的新产品，如果不满意就会影响购买该品牌新产品的欲望，甚至拒绝购买。其次，即使我们购买该品牌老产品时感到满意，该品牌推出新产品，我们也不一定购买，这还取决于我们对于该品牌新产品的认知。想想我们在进行购买决策时，买的是最贵的产品吗？不是！买的是最便宜的产品吗？也不是！我们买的是性价比高的产品。性价比，按营销学的说法，就是顾客价值，也就是这个产品和服务是否让我们感到值，感到值的程度决定了顾客是否购买，以及会花多少钱去购买。

如何让新顾客购买老产品和新产品？无论是老产品还是新产品，对于新顾客来说都是新产品，因此必须让他们感到物有所值。

可见，无论是老顾客还是新顾客，无论是购买老产品还是购买新产品，都是顾客价值在决定顾客是否要购买，顾客满意在决定顾客是否再购买，因此顾客价值和顾客满意决定了公司的销售额是否增长，持续的顾客价值和顾客满意决定了公司的销售额是否会持续地增长（见图1-1）。

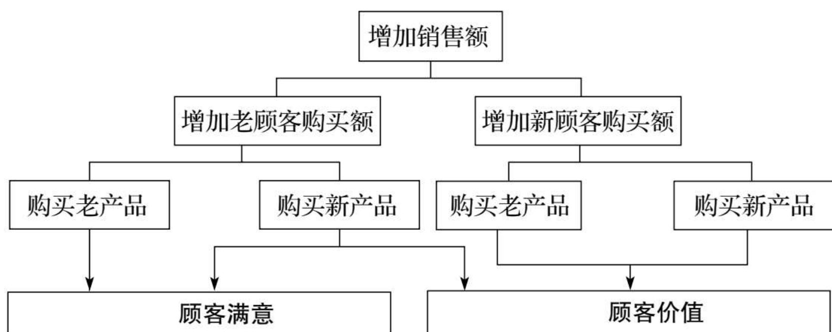


图1-1　解决销售额停滞问题的思维图

清楚了持续健康地增加销售额的路径之后，我们就可以很容易地避免陷入“费用大幅增加，而销售额增加幅度很小”或者“销售额大幅增加，而利润额大幅减少”的陷阱。我们列举几例。

一位大学毕业生，求职时通过送礼拉关系甚至行贿的方法获得了机会。但假如他的实际能力没有让他求职的单位受益，感到他是“人有所值”的，单位就不会积极地聘用他，即使聘用了，也不会给他提供理想的薪酬；相反，假如用人单位感觉到他比其他人更加“人有所值”，那么不用通过送礼和行贿，他也会得到理想的工作岗位和薪酬。近些年，有的大学毕业生花了十几万甚至几十万元，也没有找到理想的工作，缘于他们对于想去的单位来说不足够优秀；有的大学毕业生最终找到了理想的工作，也绝对不是因为花了十几万甚至几十万元，而是缘于他们足够优秀，本不用花钱也可以进入理想的单位。2000年我准备换工作，离开原来就职的北京商业管理干部学院，申请了北京大学光华管理学院和清华大学经济管理学院的职位，没有给任何人送过一分钱和一点礼物。北京大学光华管理学院拒绝了我，不是因为我没有送礼和行贿，而是他们认为我不够“人有所值”。后来清华大学经济管理学院接受了我，不是因为我送了礼和行了贿，而是因为他们认为我是他们需要的人。过去我们常说，要到祖国最需要的地方去。今天也是如此，人家需要你，才会感

到“人有所值”，才愿意满足你的待遇和薪酬要求，当然，最理想的情况是这份工作也正好是你的兴趣所在。我们也不完全排除“关系”的作用，但它的作用是让别人知道你，而能否让人感到你“人有所值”，关键还是在于你自身的素质和表现。

又如，一家公司为了完成年度销售额，通常会在第四季度采取四种突击策略：第一种策略是在媒体进行大规模的广告轰炸；第二种策略是增加销售人员的提成比例；第三种策略是请一个网红或流量明星进行直播带货；第四种策略是进行大幅的降价促销活动等。前三种策略都会大大地增加销售成本，而且这些成本支付给了媒体、销售人员、直播的网红和平台等，没有直接花在顾客身上，假如这些活动让顾客感到更加物有所值和更加满意，无疑会增加销售额，否则只会使成本增加而销售额不会增加，或者即使销售额增加，也达不到公司期望的水平。第四种策略，无疑会牺牲公司的利润，同时会减少顾客的支出，貌似会使顾客感到更加物有所值和更加满意，但也不一定，由于降价促销有时也会损害品牌形象，让顾客对品牌失去信心，从而感到不值或者更加不满意。通常情况下，常常是这四种策略的组合运用，结果大多是成本增加、利润减少甚至产生亏损。有专家分析说，这是为了传播和宣传品牌，而不是为了增加销售额。这些策略或许会提升品牌知名度，但也可能会伤害品牌美誉度。因此，这四种策略并非天然就会增加销售额和利润额，要达到我们预期的目的，就必须确认它们都为顾客价值和顾客满意做出了贡献。

在一定意义上说，顾客购买时感知的永远不是价格的高或低、广告的多与少、网红直播与否、销售人员的提成如何等，而是物有所值和满意。

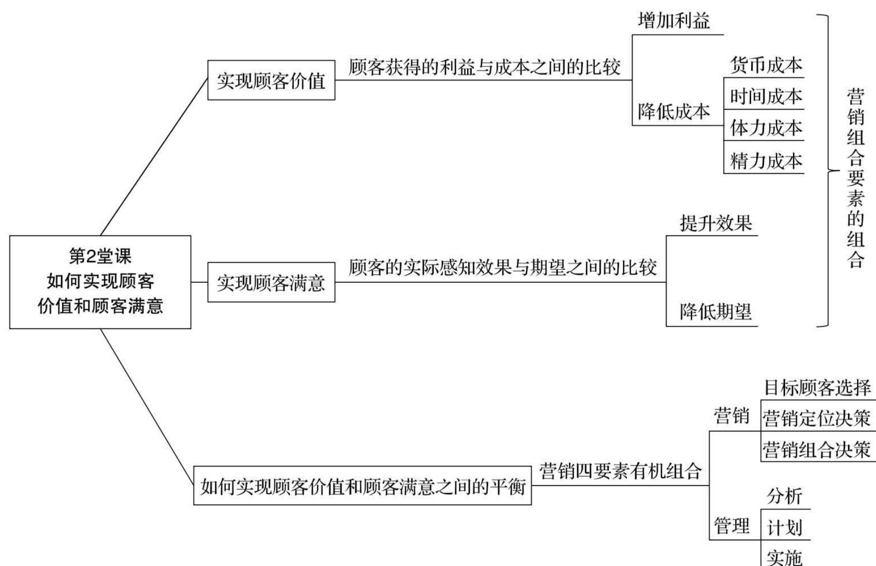
小结

我们总结一下第1堂课的内容，其核心就是如何持续健康地增加销售额。通常的一些做法容易陷入误区，导致成本持续增加，而销售额并没有成比例增加。通过研究发现：顾客价值决定顾客是否要购买，如果顾客感觉不值，就不会购买，并产生抱怨，形成负面口碑，品牌价值将受到伤害。反之，如果顾客感觉值，就会购买；购买使用以后，顾客感觉满意，会重复购买；如果不满意，就不再购买，甚至会抱怨，有时会形成负面口碑，直至损害品牌。因此，公司利润的增加，不能仅建立在降低成本的基础上，更重要的是建立在销售额健康增长的基础上。因为降低成本无非是降低人工成本和营销成本，这两个成本的降低通常会使短期利润增加，但会使长期利润受损。要使销售额和利润额长期健康增长，就要持续地实现顾客价值和顾客满意。

最后，我们归纳出第1堂课价值千金的一句话：要实现持续健康地增加销售额的目标，只有一种选择，那就是持续地实现顾客价值和顾客满意。一家公司、一个品牌、一个人，都是如此。

第2堂课　如何实现顾客价值和顾客满意

本章要点



在第1堂课中我们讲到，一个人或一个组织面临的难题通常是销售额增长停滞或降低的问题，而使销售额持续增长的办法，只有持续地实现顾客价值和顾客满意。那么如何持续地实现顾客价值和顾客满意呢？这是第2堂课要回答的问题。这堂课我们讨论四个问题：一是如何实现顾客价值；二是如何实现顾客满意；三是如何实现顾客价值和顾客满意之间的平衡；四是营销管理的核心内容。

实现顾客价值的方法

顾客价值是顾客购买某一种产品和服务所支出的成本，与获得或使用该产品和服务所带来利益的比较。当顾客所获得的利益大于所支出的成本时，就会感到物超所值；当顾客所获得的利益等于支出的成本时，就会感到物有所值；当顾客获得的利益小于支出的成本时，就会感到物非所值（见表2-1）。

表2-1　顾客价值的三种结果及评价

利益与成本之间的关系	结果	评价
利益大于成本	物超所值	很好
利益等于成本	物有所值	较好
利益小于成本	物非所值	不好

我们需要实现物有所值和物超所值，避免物非所值。由表2-1可知，要实现物有所值和物超所值的目标，只有两种方法：增加顾客获得的利益和减少顾客支出的成本。

1.如何增加顾客获得的利益

利益包括听觉、视觉、味觉、嗅觉、触觉等的满足以及大脑感知到的物质利益和精神利益（如舒适、健康和开心等），甚至可以延伸至人生价值（如幸福、爱和自尊等）。通过分析发现，公司可以从多个维度增加顾客获得的利益。

一是为顾客提供更好的产品。例如，止疼药必须能够止疼，如果吃了止疼药之后，头疼得更厉害了，就表明顾客没有获得利益，甚至感受到的是利益受损。很多失败的公司，就在于产品不行，或是无用、有害，但还想卖成“潮牌”，结果只能是花钱赚吆喝，至多是昙花一现。

二是为顾客提供更好的服务。虽然你提供的产品与竞争对手的是一样的，但是你提供的服务比竞争对手的好，顾客就会感知到你提供的产品也比竞争对手的好，这在心理学中称为“光环效应”或“晕轮效应”。营销组合各要素之间存在着相互的正向的晕轮效应。例如，海底捞火锅店创始人张勇在四川简阳开设第一家火锅店时，基于朴素的理念——“顾客到我店里花钱吃火锅，我理应对顾客好”，因此服务热情周到。顾客用餐后，张勇问顾客：“火锅怎么样？”顾客说：“太好吃了，我从来没有吃过这么好吃的火锅！”顾客之所以有这样的感受，除了火锅好吃之外，还有一个重要的原因，就是服务好大大提升了火锅好吃的感知度。因此，后来海底捞就走向了以“服务好”为定位（诉求）点的道路。

三是为顾客提供更好的分销。这是指顾客获得与消费产品和服务的接触点位置以及环境不同，愿意支付的价格也不同。例如，一听可乐，顾客在街边的小摊上购买，愿意支付2元钱，但是到了五星级酒店，还是这听可乐，顾客愿意支付20元，价格相差10倍，这就是顾客接触点或分销终端创造的利益或价值。自然，一个小吃店在厕所旁边卖包子，肯定卖不出高价。即使在同一个大场景中，不同小场景也会创造出不同的利益，比如赏芭蕾、观京剧、听音乐、看比赛时，对于场馆中不同的位置，顾客愿意支付的价格也不同。

四是进行更好的传播与沟通。这里主要是指广告和公关活动，它们都会增加顾客获得的利益。多年以前，北京一个中学的校长请我去给孩子们讲营销，讲到传播可以增加顾客利益时，我举起了手边一瓶娃哈哈矿泉水，问：“同学们，娃哈哈的形象代言人是谁？”同学们回答：“王力宏！”我接着问：“你们买不买？”有的同学说买，有的同学说不买。我再问：“假如我把形象代言人换成周杰伦，但是每瓶水要贵一毛钱，你们买不买？”同学们几乎异口同声地回答：“买！”这意味着，在当时，对于矿

泉水这种产品，对于中学生这个群体来说，周杰伦能比王力宏给顾客带来更多的利益，而对于别的产品、别的顾客群体，王力宏可能比周杰伦给顾客带来的利益更多。形象代言人仅是传播的一个因素，传播还有广告语、画面、故事、情节、频次和时间段等因素，可见其对于顾客所获利益的影响。

2.如何降低顾客支出的成本

成本不仅包括货币成本，还包括时间成本、体力成本和精力成本等。

谈到降低顾客支出的成本，人们容易想到的是降低顾客的货币成本，即省钱。采取直接降价的方式，或是采取发放优惠券、有奖销售、赠送商品等间接降价的方式，成为市场常见的营销策略。

如前所述，增加顾客价值的方法有一种是降低顾客支出的成本，不仅包括货币成本，还包括公司决策常常忽视的时间成本、体力成本和精力成本。这些成本的降低，与产品和服务有没有关系呢？当然有，提供更好的产品和服务会使这些成本大大降低。例如，一家医院提供非常有效的诊疗服务，这就可以让病人花费更少的时间、体力和精力再跑其他医院求医和问诊。这些成本的降低，与分销有没有关系呢？也是有的。例如，在商品短缺时代，北京只有王府井百货、东风市场（现东安市场）、东四人民商场（现隆福大厦）、西单商场四大商场商品较全，因此居民常常要到距离很远的四大商场购物，这样花费的时间成本、体力成本和精力成本大大增加。这些成本的降低，与传播有没有关系呢？也是有的。例如，一些广告或是夸大宣传，或是信息混杂，或是售卖的时空表述不清，都会增加顾客的时间成本、体力成本和精力成本。

通过分析我们发现：顾客价值是通过增加顾客获得的利益和降低顾

客支出的成本实现的，而增加顾客获得的利益是通过产品（包括服务）、分销和传播三个营销组合要素实现的；降低顾客支出的成本是通过产品（包括服务）、价格、分销和传播四个营销组合要素实现的。除了价格要素之外，其他要素都有增加顾客获得的利益和降低顾客支出的成本双重作用。那么，我们开始关注价格除了具有降低顾客支出的成本的作用之外，能不能增加顾客获得的利益呢？答案是肯定的。当顾客无法判断产品和服务的好与不好时，通常用价格来判断，认为高价的商品具有更高的可信度，低价会增加人们的怀疑感。例如，一些奢侈品品牌的价格，每年平均递增5%～10%，这样会一直奖励已经购买的顾客，让他们感到获得了更多的利益。

由此我们得出结论：无论是增加顾客获得的利益，还是降低顾客支出的成本，都无非是产品（包括服务）、价格、分销和传播四个营销组合要素的组合（见表2-2）。

表2-2　增加顾客价值的途径

增加顾客获得的利益	降低顾客支出的成本
产品（包括服务）：提供更好的产品	货币成本：直接降价和间接降价
价格：制定适当的价格	时间成本：产品（服务）、分销和传播
分销：提供更好的空间及环境	体力成本：产品（服务）、分销和传播
传播：实施更好的广告和公关	精力成本：产品（服务）、分销和传播

实现顾客满意的方法

顾客满意是顾客对某一种产品和服务的期望，与购买和使用该产品和服务的实际感知效果的比较。当顾客的实际感知效果好于期望时，就会感到非常满意；当顾客的实际感知效果等于期望时，就会感到基本满意；当顾客的实际感知效果次于期望时，就会感到不满意（见表2-3）。[1]

表2-3　顾客满意的三种结果及评价

感知效果和期望之间的关系	结果	评价
感知效果好于期望	非常满意	很好
感知效果等于期望	基本满意	较好
感知效果次于期望	不满意	不好

由表2-3可知，要实现基本满意和非常满意的目标，只有两种方法：提升顾客的实际感知效果，或是降低顾客的预先期望。这应了一句俗语：“没有期望，就没有失望。”不过也有研究证明，提升顾客的期望，有时也可以提升顾客感知效果。

1.如何提升顾客的实际感知效果

顾客实际感知效果，是指顾客购买和使用产品与服务时对效果的感知，包括属性、利益和价值等多个维度。感知效果的高低与增加顾客获得的利益是一样的，通过产品（包括服务）、价格、分销和传播四个营销组合要素的组合来实现的。

2.如何降低顾客的期望

顾客的期望，是指顾客在购买和使用之前对产品和服务的想象和期

待的效果，自然也包括属性、利益和价值等多个维度。通过分析我们发现，期望的高低仍然离不开营销组合的四个基本要素——产品（包括服务）、价格、分销和传播的组合。

首先，产品会影响顾客的期望。一个精美的包装、一个闻名世界的商标，会提升顾客的期望；相反，一个简素的包装、一个默默无闻的商标，会降低顾客的期望。包装、商标都是产品的外在属性（内在属性为原料、工艺和外观形态），这说明产品的外在属性在购买和使用之前都可以被看到，会影响顾客的期望。明星越有名，人们对他们的期望就越高，嫉妒心也越强，因此他们稍微有“出格”的举动，就可能倏然陨落，这种例子不胜枚举。这表明“商标”知名度和美誉度，会影响人们的期望水平和嫉妒的程度。

其次，价格会影响顾客的期望。高价往往会提升顾客的期望，相反，低价可以降低顾客的期望。例如，目前市场上的MBA学费，知名商学院高达50万元，普通商学院只要5万元。花50万元学费的同学自然对商学院的师资、课程、校友资源、教室等有着更高的预期，而花5万元学费的同学则对上述条件有着较低的预期。这几年出现了顾客拉着知名品牌的汽车游街的现象，就是由于顾客花了上百万元的价格却买到了频繁出问题的汽车，太过失望而采取的过激行为。

再次，分销会影响顾客的期望。豪华、典雅的场所常常会提升顾客的期望，相反，简陋、杂乱的场所会降低顾客的期望。例如，人们在北京潘家园旧货市场买了一个文物复制品通常不会失望，因为人们知道那里很少有真文物，相反，如果人们在拍卖市场买了一件文物复制品，通常会很失望，这源于人们对拍卖市场上真品的预期大大高于潘家园旧货市场。又如，你在早市地摊上买了一个爱马仕的包，即使是假的，也不会太失望，但是如果在巴黎郊区街上的爱马仕旗舰店买了一个假包，则

会大大失望，这是源于你对爱马仕旗舰店有更高的期望。

最后，传播会影响顾客的期望。广告和公关活动可以提升品牌的知名度和美誉度，因此也常常提升了顾客的期望。例如，农夫山泉的广告语“我们不生产水，我们只是大自然的搬运工”，使顾客期望农夫山泉是天然纯净的水，这是对产品属性的期望。又如，王老吉凉茶的广告语“怕上火，喝王老吉”，使顾客期望王老吉真的可以预防上火，这是对产品利益的期望。再如，戴比尔斯钻石的广告语“钻石恒久远，一颗永流传”，使顾客期望戴比尔斯钻石首饰能带来“爱到永远”的好运，这是对精神价值的期望。绝大多数品牌都在提高顾客的期望，如果能将顾客的实际感知效果提升得更高，便是合理的，因为这样可以实现顾客满意，否则就会带来顾客不满意。当然，也有个别公司有意降低顾客期望，例如早年爱多电器的广告语“我们一直在努力”，又如飞利浦曾经推出广告语“让我们做得更好”，这些都是留有余地的传播策略。

由此我们可以得出结论：实现顾客满意的目标无非是增加顾客获得的利益，以及降低顾客支出的成本，而无论是增加顾客获得的利益，还是降低顾客支出的成本，都无非是通过产品（包括服务）、价格、分销和传播四个营销组合要素的有效组合来实现（见表2-4）。

表2-4　提高顾客满意的途径

提升顾客的实际感知效果	降低顾客的期望
产品（包括服务）：提供更好的产品	产品：低调的商标和包装
价格：尽量提高价格	价格：尽量降低价格
分销：有意提供高档的接触场所	分销：有意提供一般的接触场所
传播：有意进行高调的宣传	传播：有意进行低调的宣传

这样，我们就可以得出一个结论：想要持续健康地增加销售额，需

要持续地实现顾客价值和顾客满意，而无论是实现顾客价值还是顾客满意，都无非是通过产品（包括服务）、价格、分销和传播四个营销组合要素的有效组合来实现（见图2-1）。

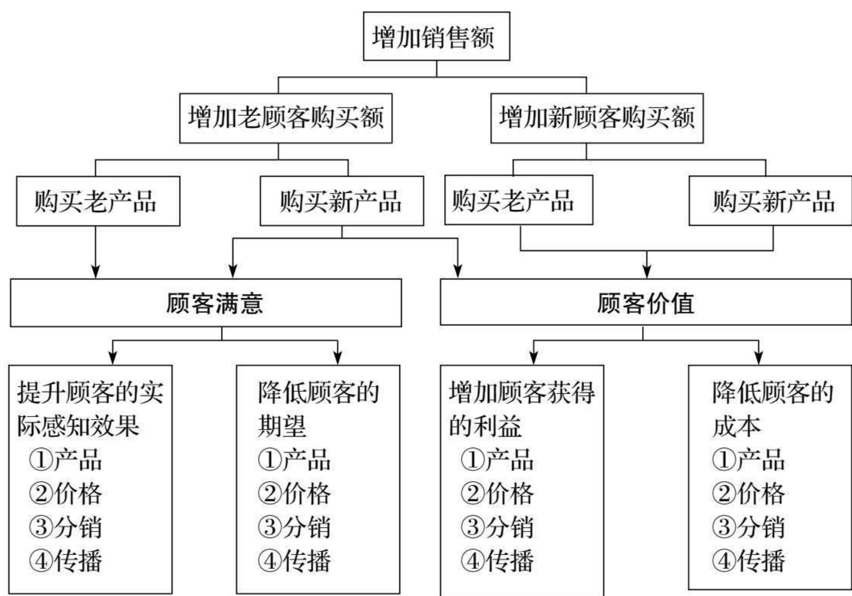


图2-1　解决销售额增长停滞问题的路径图

[1] Susan Fournier, David Glenmick. Rediscovering Satisfaction［J］.Journal of Marketing，1999，63（4）：5-23.

实现顾客价值和顾客满意之间的平衡

有趣的是，无论是顾客价值还是顾客满意，在本质上都是顾客的一种心理感觉，并非与实际情况完全匹配。这一点常常被人们忽略，但是它为我们提供了两个方面的重要营销思考。

1.公司需要在顾客价值和顾客满意之间找到一个平衡点

让顾客感到值，他们才会购买，这个“值”是顾客购买之前的心理感觉，因此必须在顾客购买之前通过广告诉说品牌如何好。在一般情况下，广告说得越好，顾客感到越值，同时顾客期望也越高，顾客满意也就变得越困难，重复购买也就越难实现。

1994年巨人集团推出了保健品“脑黄金”，轰炸式地播放广告“让一亿人聪明起来”，初期在提升顾客感知价值的同时带来了销售额的快速增长，但是由于广告大大提升了顾客的期望，加之1995年1月该广告被禁播，使诸多顾客购买和使用后并不满意，导致重复购买率很低，没多久脑黄金产品就在市场上销声匿迹了。

近几年这种营销现象屡见不鲜，一些互联网公司为了争夺流量，初期靠低价销售、送礼销售、补贴销售，提升了顾客价值，但是没多久就提高价格、停送礼品、取消补贴，令许多顾客很失望，进而变得不满意，从而减少或停止购买，于是公司陷入困境。那么，是否应该一味地降低顾客期望呢？也不是。降低顾客期望的前提是保证顾客感到物有所值。这意味着要在实现顾客价值和顾客满意之间寻求一个平衡点，顾客感到不值肯定也不会满意，但物超所值太多也容易带来不满意的后果。

可见，知名度不是越高越好，那么美誉度是不是越高越好呢？几乎

每个人都是肯定的答案。其实，也不是。因为知名度和美誉度无限制地提高，只会大大提高顾客的期望，为顾客不满意埋下“坏”的种子，因此知名度和美誉度有时需要提升，有时需要抑制，过低不好，过高也不好，适度为佳。在当今营销界一味主张提高知名度和美誉度的情境下，抑制策略显得尤为重要。知名度和美誉度过高，会使品牌商飘飘然，觉得被万人拥戴，说话、办事变得过于自信、随意甚至嚣张，这难免会出错。而过高的知名度和美誉度，就像高倍的放大镜一样，夸大了它们的缺点和错误，危机公关部分失灵，诸多品牌商就因为一句话或一件事而身败名裂，并连累相关品牌。品牌类似事件有“三聚氰胺事件”“苏丹红事件”“瘦肉精事件”等，大多是如此结果。这除了不该犯错误之外，还有就是由于知名度和美誉度太高了，“双高”一方面使品牌商飘飘然容易说错话、办错事，另一方面所犯错误容易被放大，在巨大舆论压力之下被严肃处罚。

2.公司需要将降本思维转化为增值思维

顾客价值和顾客满意是顾客的心理感知，这意味着顾客在进行购买决策时要的是心理感知，换句话说，要的是感觉；公司营销的目的除了社会责任之外，要的是真金白银，换句话说，要的是利润。显而易见，两者要的不是一个东西。但是长期以来，公司在营销过程中常常将公司利润的增加建立在顾客利益减少的基础之上，将顾客利益的增加建立在公司让利的基础之上，因此市场上流行降价促销、发放补贴、提供赠品和有奖销售等方式，此做法实际上是陷入了误区。公司营销的关键不是让利，而是如何花较少的钱，让顾客感到更值和更满意。

事实证明，公司的营销支出与顾客价值和顾客满意之间并非天然就成正比例关系。我们在大学里常常会观察到一种现象，一位男生喜欢一位女生，会对这位女生说：“我喜欢你，咱俩交朋友吧！”如果女生是一

位看重金钱和物质的人，就会比较简单，满足她就可以了。但是，通常是另外一种情况，女生会说：“对不起，我对你没感觉！”后来男生穷追不舍，常常送东西给女生，女生不仅没感觉，而且产生了厌烦情绪。这位女生喜欢班上另外一位不善言辞与她比较疏远的男生，她会把自己喜欢的东西送给这位男生，因为她对这位男生有感觉，而不是因为这位男生能给她很多财物。这个例子说明，公司营销需要通过营销组合四个要素的有机组合，让顾客感受到公司品牌的好，对它产生偏爱，进而愿意溢价购买该品牌的产品和服务，而不是直接“送钱”给顾客，相反，顾客喜爱你的品牌，就会“送钱”给你。市场上的交易规则，永远是“买者出钱，卖者出货”，为何流行起来“卖者只出货不要钱，甚至卖者出货还出钱”了呢？这值得大家深刻反思。

从营销到营销管理再到有效营销管理

由前述可知，持续健康地增加销售额，需要持续地实现顾客价值和顾客满意，而实现顾客价值和顾客满意需要对产品（包括服务）、价格、分销和传播四个要素进行完美或有效的组合。那么如何才能做到这四个要素的完美或有效组合呢？这就需要进行有效的营销管理，而理解有效的营销管理，首先要理解“营销”和“管理”这两个词。

如果问大家什么是营销，或许会有10种回答；如果问大家什么是管理，也会有各种各样的回答。虽然我们从事着营销工作，但或许并不清楚什么是营销；虽然我们从事着管理工作，但可能并不知道什么是管理。

1.什么是营销

营销的核心是产品（包括服务）、价格、分销和传播四个要素的组合。这四个要素如何组合，取决于目标顾客是谁、营销定位点在哪里。关于“什么是营销”，学者有学术性的定义，通俗地说就是，在营销研究的基础上，选择目标顾客，进行营销定位，然后根据目标顾客和营销定位，进行产品（包括服务）、价格、分销和传播四个要素的组合。

人们对这种解释理解得并不是很清楚。在我的营销管理课堂上，经常有公司总裁问：“李老师，我们的销售业绩为什么一直不好？”我问他：“你营销了吗？”他回答：“营销了。”我问：“目标顾客是谁？”他回答：“谁买就是谁。”他显然没有进行目标顾客选择。有的总裁说：“我选择了目标顾客。”我问：“你们进行营销定位了吗？”他回答：“进行了。”我问：“定位点在哪里？”他回答：“白领女士。”错，“白领女士”是目标顾客，营销定位是要给目标顾客一个选择和购买的理由。他显然没

有进行营销定位。当然，产品（包括服务）、价格、分销和传播四个组合要素，每个都不能少。重复一下，在营销研究的基础上，选择目标顾客，进行营销定位，然后根据目标顾客和营销定位点，进行产品（包括服务）、价格、分销和传播四个组合要素的组合，这叫营销。缺少其中任何一项内容，都不是营销的全部，或者说，不是完整的营销，这样怎么会有好的效果呢？

2.什么是管理

有一位总裁跟我说："李老师，您说的营销我都做了，为什么效果还是不好？"我问："你们管理了吗？"他回答："我们天天都在忙着管理。"我问："你们有包括目标、目标顾客、营销定位、营销组合策略在内的营销计划书吗？"他回答："没有。"连营销计划书都没有，何谈管理！什么是管理？管理过程学派有着学术性的定义，通俗地说，管理就是分析、计划、组织、实施和控制，简单地说就是分析、计划和实施，即在分析的基础上制订计划，然后实施这个计划。人力资源管理，是对人力资源的分析、计划和实施；财务管理，就是对资金活动的分析、计划和实施。

3.什么是营销管理

为了取得更好的营销效果，必须实施营销管理。然而，人们越熟知的词语，越容易被误解，缘于人们习惯通过感觉和经验等常识来理解这个词汇，而非探究它本来的含义，"营销管理"就是这样一个词语。其实准确理解营销管理并不难，它只不过是由"营销"和"管理"两个词语叠加而成，弄清楚了两个词语单独的含义，并将其叠加在一起，就是营销管理的含义了。

由前述可知，营销就是以实现利益相关者的利益为目标，选择目标

顾客、确定营销定位点，以及围绕目标顾客和营销定位点，进行产品（包括服务）、价格、分销和传播等四个要素组合的过程；管理则是为了实现一定的目标，对个人或组织的行为进行分析、计划和实施的过程。因此，营销管理就是为了实现利益相关者利益的目标，对“目标顾客选择、营销定位点确定、产品策略、价格策略、分销策略、传播策略”的分析、计划和实施的过程。我们曾经将这个过程用一个框架模型表示出来（见图2-2）。[1]

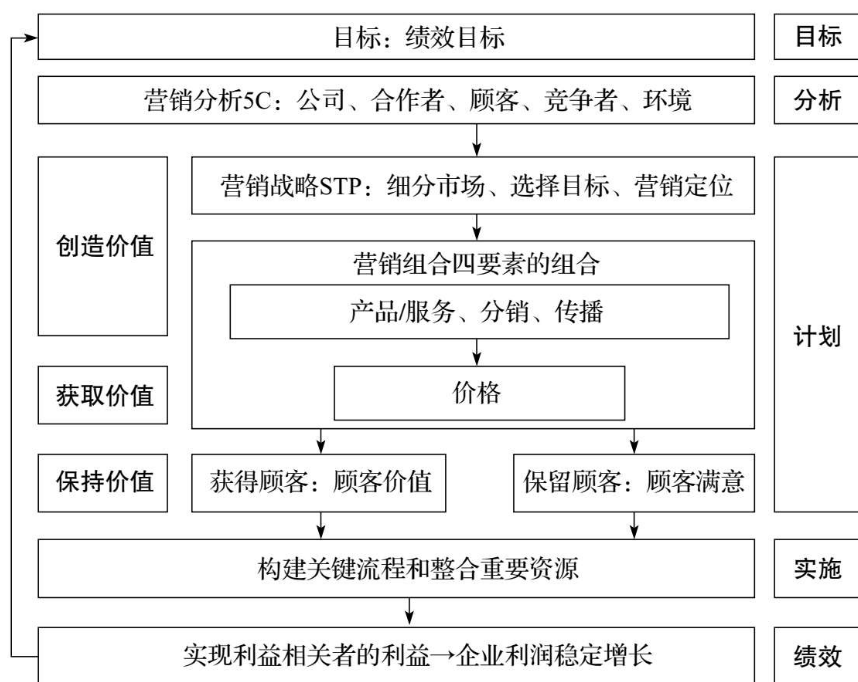


图2-2　营销管理框架

一家银行推出一款理财产品，总行对这款理财产品进行分析了吗？一般会进行分析，银行是最善于进行数据分析的。但是分析之后，总行是否编制了一个包括目标顾客选择、营销定位以及四个要素组合的营销计划书呢，十之八九没有，总行仅是把这款理财产品的产品描述和任务完成指标给分行了。在这种情况下，分行乃至支行能做的是什么，还是

营销吗？显然不是，至多只是销售而已。因此，效果不好也是非常正常的现象。分析的目的是编制营销计划书，实施的蓝本是营销计划书，如果连营销计划书都没有，分析的目的消失了，实施的蓝本也没有，何谈营销管理！

我们对这个框架进行简单的说明：营销管理的第一步，确定公司的营销目标，明确要达到的绩效（包括财务绩效和社会贡献绩效等）；第二步，进行营销分析，包括宏观环境（政治、经济、法律、文化、自然和技术等）和微观环境（公司自身、合作者、顾客和竞争者）；第三步，制订营销计划，包括选择目标市场，营销定位，以及进行产品（包括服务）、价格、分销和传播四个组合要素的策略组合等内容；第四步，实施营销计划，包括构建关键流程和整合重要资源，保证计划的有效实施；第五步，保持价值，通过实现顾客价值和顾客满意，实现利益相关者的利益以及企业的长期利润，同时，目标的实现程度又会影响营销目标的调整。

为便于大家理解和记忆，我在2005年曾经把营销管理比喻为双手十指，提出了“十指营销”的概念（见图2-3）。[2]



图2-3　十指营销图示

右手是营销战略，确定营销管理的战略目标。从大拇指的市场研究开始，市场研究完了以后，到食指的市场细分；市场细分以后，到中指的选择目标顾客；选择目标顾客以后，到无名指的目标顾客细分；目标顾客细分以后，到小拇指的营销差异化定位，给出顾客选择的理由。右手营销战略的核心决策就是目标市场选择和营销定位点的确定。

左手是营销战术，确定营销管理的策略方法。从大拇指的产品策略开始，让目标顾客享受到好的产品；接着是食指的价格策略，让目标顾客买得起；好的产品，顾客可能买得起，但可能买不到，因此还需要通过中指的分销策略，将产品送到目标顾客手中；好的产品、合适的价格，也送到了目标顾客的手中，但是顾客可能不喜欢，因此还需要通过无名指的传播（沟通）策略，把产品的品牌形象送到目标顾客的心中，让他们产生偏爱；最后，还需要通过小拇指的执行策略完成上述计划。

右手大拇指的市场研究是分析，左手小拇指的执行策略是实施，其余八个手指是计划，十指营销仍然是分析、计划和实施的管理过程，缺一不可。如果营销者没有进行目标顾客选择、营销定位，只进行了四个要素的组合，等于右手整个残废了，就如同在赛场上搏击，用一只手跟人家双拳去竞争，失败的概率很大。如果营销者仅采取单一降价的策略，就如同于用一个手指头跟人家双拳去搏击，怎么能打得过呢！何况营销者又练不成一指禅，一指禅也需要整只手攥成拳头，那一指才有力量。

有几次我讲完课之后，有一些同学给我发邮件：“李老师，听了您的课，我们收获挺大的，特别是对您的五指营销印象深刻。”我有些不解，上课时反复强调是十指营销，仍然有很多同学记成了五指营销，而且不

止一个同学，我就给他们回邮件问："我们讲的是十指营销，为什么很多同学都记成五指营销？"一个同学给我回了邮件，他说："李老师，这说明两点，第一点是学生学得不精，以后要跟老师好好学习；第二点说明学生跟老师相比，总是差一手的嘛！"我不希望同学们听完逻辑营销管理课后，还跟我差一手。再见到"营销管理"这四个字时，要马上想到双手十指，缺少一指就是残障，缺少多指就是严重残障，营销效果不可能好。

当然，即使实施了营销管理，也有可能效果不好，我们需要实施有效的营销管理。可见，没有营销不行，有营销没管理不行，有了营销管理也不一定行，还要进行有效的营销管理。

小结

我们总结一下第2堂课的内容。首先，我们讲了什么是顾客价值，顾客价值是顾客购买某一种产品和服务所支出的成本，与所获得或使用该产品和服务所带来利益的比较。其次，我们讲了什么是顾客满意，顾客满意是顾客对某一种产品和服务的期望，与购买和使用该产品和服务的实际感知效果的比较。接着，我们讨论了如何实现顾客价值和顾客满意。实现顾客价值，通过增加顾客获得的利益和降低顾客支出的成本两种路径来实现。实现顾客满意，通过降低顾客的期望和提升顾客的实际感知效果来实现。无论是增加顾客获得的利益，还是降低顾客支出的成本，无论是提升顾客的实际感知效果，还是降低顾客的期望，都是通过产品（包括服务）、价格、分销和传播营销组合四个要素的有机组合实现的。这四个要素究竟该如何组合呢？这就需要进行营销管理，即对目标顾客选择、营销定位点确定，以及营销组合四个要素的组合进行分析、计划和实施。

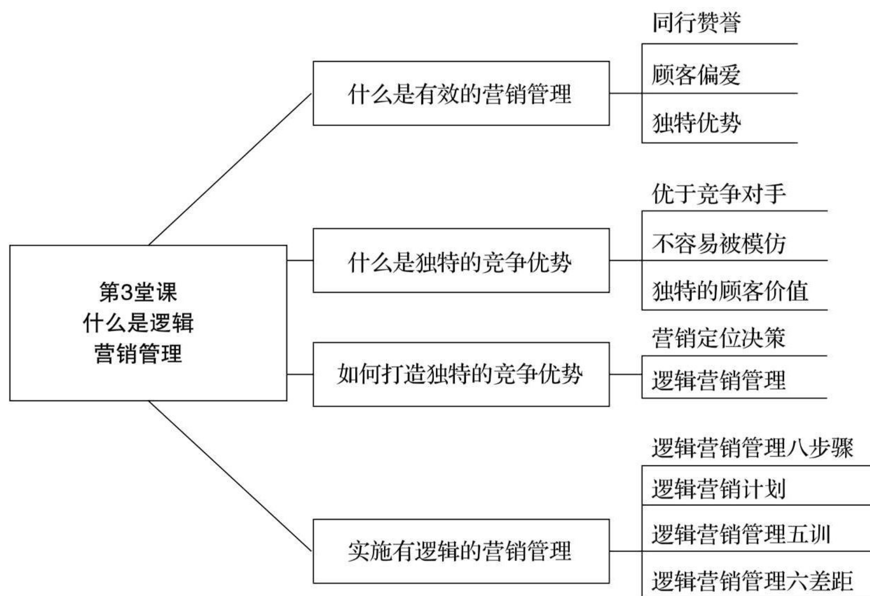
最后，我们给大家归纳出第2堂课价值千金的一句话：要持续地实现顾客价值和顾客满意，唯一的路径就是实施有效的营销管理，即选择目标顾客、确定营销定位点，以及对营销组合四个要素的组合进行分析、计划和实施。一家公司、一个品牌、一个人，都是如此。

[1] 李飞.营销定位［M］.北京：经济科学出版社，2013：19.

[2] 李飞.十指营销［M］.北京：清华大学出版社，2005：105.

第3堂课　什么是逻辑营销管理

本章要点



在第2堂课中我们谈道：通过有效的营销管理，才能实现顾客价值和顾客满意。那么什么是有效的营销管理呢？其实就是有逻辑的营销管理，简称为“逻辑营销管理”。因此，在第3堂课，我们讨论的内容为：什么是逻辑营销管理。营销者实施了营销管理，也花了很多的时间、精力和金钱，但是如果违背了营销的逻辑，效果也不会好。因此，成功的营销管理，就是有效的营销管理；有效的营销管理，就是有逻辑的营销管理。在第3堂课，我们讨论四个问题：一是什么是有效的营销管理；二是什么是独特的竞争优势；三是如何打造独特的竞争优势；四是实施有逻辑的营销管理。

什么是有效的营销管理

有效的营销管理，其中的关键词是“有效”。“有效”的含义是，通过营销管理直接增加销售额和利润，以及提升品牌声誉和形象，这是直接效果，或者说是短期效果；同时，还会带来间接效果，或者说是长期效果，就是持续地增加利益相关者的利益。间接效果和长期效果是建立在直接效果和短期效果基础上的。要达到前述的“有效”目标，需要品牌具备三个特征：同行赞誉、顾客偏爱、独特优势。

1.同行赞誉

这是从行业视角来看的，无论是竞争对手还是合作伙伴，都对你这个人或你们公司交口称赞，甚至认为你是一个优秀和卓越的人，你们公司是一家优秀和卓越的公司。如果通过营销管理赚了很多钱，但不是建立在公平竞争基础上的，而是建立在垄断基础上的，或者是建立在行贿受贿基础上的，或者是建立在靠胁迫手段打压竞争对手基础上的，都会伤害利益相关者的利益，不会达到令同行赞誉的效果。

2.顾客偏爱

这是从顾客视角来看的，产品和服务能给顾客带来独特的体验。通过营销管理，让顾客感知到产品和服务独特的、令人惊喜的价值。通过营销管理，虽然营销者一时间赚了很多钱，但是，如果不是建立在顾客获得了真正独特的感知价值的基础上，如虚假打折、以次充好、扩大宣传等，就不能真正受到顾客的偏爱和喜欢。

3.独特优势

这是从综合视角来看的，无论是令同行赞誉还是令顾客偏爱，都必

须具有独特的竞争优势，换句话说，竞争优势是真正获得同行赞誉和顾客偏爱的关键原因，因此最终决定着一个人、一个品牌和一家公司的成败。曾经拥有过竞争优势，只能说明曾经的成功，并不能保证持久的成功，持久的成功需要持续地保持竞争优势，这大多是通过创造新的竞争优势来实现的。

什么是独特的竞争优势

有效的营销管理，一个重要的标志就是形成独特的竞争优势。什么是独特的竞争优势呢？独特的竞争优势，是指营销者向顾客提供的优于竞争对手、不容易被模仿的独特的顾客价值。要想形成独特的竞争优势，这三个特征是缺一不可的。

1.优于竞争对手

这个好理解，就是比竞争对手表现得更好，换句话说，就是实现优于竞争对手的顾客价值和顾客满意。当然，这不是指在各个方面都优于竞争对手，因为实现顾客价值和顾客满意并不需要如此。例如，观众在观看一部电影时，并不要求演员都英俊漂亮、演技超群、多才多艺、声誉极高、热心公益等，或许在一两个方面出众就可以了。

2.不容易被模仿

容易被模仿的都不是竞争优势。比如，一家大型综合超市在周末会进行降价促销，这是不是竞争优势呢？不是！因为其他大型综合超市很容易模仿，也可以在周末降价促销。沃尔玛天天低价，是不是竞争优势呢？是！因为它不容易被模仿，是建立在后台低成本运营系统的基础上，而后台低成本运营系统不是一两天就能建立起来的。一家公司没有建立后台低成本运营系统，也天天追求低价，不断地给顾客发红包，只能是赔钱赚吆喝，这样的公司有些资金链已经断裂，有些已经倒闭，有些还在苦苦地挣扎。

3.独特的顾客价值

顾客价值一定是能让顾客感知到的，顾客感知到的东西无非是产品

（包括服务）、价格、分销和传播四个组合要素的组合。通俗地说，竞争优势就是在营销组合的四个要素中，有一方面做得比竞争对手好，同时不容易被竞争对手模仿。如果有，就意味着品牌有了竞争优势，公司可以健康地发展；如果没有，品牌就会被边缘化，公司就会面临相应的困境。

如何打造独特的竞争优势

由前述可知，独特的竞争优势就是顾客感知到的优于竞争对手的独特价值。尽管“竞争优势”一词常用于战略管理环境下，但是战略管理并没有将其真正落地，因为顾客的感知都是通过品牌与顾客的各个接触点形成的。这就意味着，竞争优势落地的重任只能由营销管理来承担。

营销管理中，营销定位的过程，就是确定并实现优于竞争对手的价值。这意味着，战略管理中独特的竞争优势，并不是通过战略管理形成的，而是通过营销定位来实现的。

那么，什么是营销定位呢？营销定位与定位（广告定位）、产品定位、市场定位、品牌定位的概念有些差异。

早在20世纪70年代初，里斯和特劳特就将“定位”一词引入广告领域，可以理解为“广告定位”，强调的是在进行广告传播时，需要给产品一个定位。他们给定位下了一个定义：它是一个产品在目标顾客心目中占据独特位置或形象的行动。与此相伴，出现了“产品定位”的概念，这种定位是给产品的，但又不是对产品本身做出改变，而是在目标顾客的头脑中给产品定位，其局限性在于定位似乎只能用在产品这一要素上，其实服务、价格、分销和传播等也可以进行定位。后来，还曾经流行“市场定位”的说法。这个词容易引起人们的误解，它常常被理解为目标顾客的选择，如定位于中产阶级家庭、定位于收入较低的中老年人等。再后来，进化为“品牌定位”的概念，这进一步扩大了定位的应用空间。

我们提出“营销定位”的概念。借用已有的定位的概念，营销定位是指在目标顾客的心目中占有独特位置的营销行动，是营销管理的重要内容之一，其结果是在目标顾客的心目中形成正向的差异化形象。在这个

概念中有两个关键词。第一个关键词是“目标顾客”，定位不是针对所有顾客，而是针对目标顾客，包括潜在的目标顾客和现实的目标顾客。在过去商品短缺的时代，一家商场恨不得满足所有人的所有需要；在今天市场竞争异常激烈和需求极度个性化的时代，一家公司、一个品牌不能满足所有人的所有需要，也不能满足一部分人的所有需要，也不能满足所有人的一部分需要，而是只能满足一部分人的一部分需要。第二个关键词是“占有独特位置”，就是我们通常所说的正向的差异化形象。目标顾客说起你们公司或你们公司的品牌时，说不知道，那肯定不会有好的营销效果。目标顾客说知道，但是好在什么地方呢？是服务好，还是产品好，还是价格低？说不清楚，这等于没有实现营销定位点，也不会有理想的营销效果。总之，营销定位就是在目标顾客的心目中树立一个正向的差异化形象的营销行动，其结果就是在目标顾客的心目中占有独特的位置。

实施有逻辑的营销管理

由前述可知，有效的营销管理就是形成竞争优势的营销管理，而形成竞争优势的营销管理就是选择和实现营销定位点的营销管理。那么如何选择和实现营销定位点呢？经过多年的研究，我们发现必须实施有逻辑的营销管理。

1.逻辑营销管理框架

在营销实践当中，我们不断有新的发现：①早期我们发现没有完成确定目标、目标顾客选择、营销定位，以及营销四个要素组合的全部营销内容，营销效果肯定不理想；②后来我们发现，即使完成了营销的全过程，但是没有完成分析、计划和实施的全部管理内容，营销效果也不会理想；③今天我们又发现，许多公司完成了营销管理的全部内容，仍然没有取得理想的效果，究其原因，就是在营销管理的各个环节之间没有形成清晰的逻辑关系，因此我们提出“逻辑营销管理”的概念。

逻辑营销管理，虽然是一个新的词语，但是它是由几个旧的词语叠加而成，具体地说是由“逻辑”＋“营销”＋“管理”构成，简单地说是由“逻辑”＋“营销管理”叠加而成。因此，了解了这几个词语的含义，大体就能回答什么是逻辑营销管理了。前面我们已经讨论了“营销管理”的概念，接下来我们再分析一下“逻辑”的概念。

谈到“逻辑”一词，有着许多抽象的解释，我们不想陷入无谓的争论之中，因此回归到日常生活中的理解。在日常生活中，我们听到较多的说法是“你说的没有逻辑”，或者“你的文章没有逻辑”等，换一种比较严重的说法是“逻辑混乱”。这里的逻辑通常是指“先后顺序”“因果关系”“符合规律”。先后顺序是逻辑的外在表象，因果关系是逻辑呈现的内容，规

律是逻辑反映的本质。尽管“逻辑”一词通常用于语言的表达，但是它同样可以用于修饰行为。

有逻辑，如果用于修饰语言，就意味着某人的讲话或文章先后顺序恰当，因果关系清晰，符合事物自身的规律，结果是意思表达得言简意赅；否则相反，就意味着先后顺序不当，因果关系混乱，违背了事物自身的规律，结果是意思表达得令人费解。同理，有逻辑，如果用于修饰行为，就意味着某人的行为或做法先后顺序恰当，因果关系清晰，符合事物自身的规律，结果是事半功倍；否则相反，就意味着先后顺序不当，因果关系混乱，违背了事物自身的规律，结果是事倍功半。

总之，我们这里界定的“逻辑”概念，是指一个人或组织的言语或行为的先后顺序恰当、因果关系清晰、符合事物自身规律的程度。正向评价为有逻辑，反向评价是没逻辑。

由此我们可以归纳出逻辑营销管理的概念，它是指营销者为了实现利益相关者的利益的目标，在对“目标顾客选择、营销定位、产品策略、价格策略、分销策略、传播策略”的分析、计划和实施的过程中，各个环节和步骤先后顺序恰当，因果关系清晰，符合营销管理自身的规律。

在这个逻辑营销管理的定义，以及如图2-2所示的营销管理框架、营销定位模型的基础上，我们可以建立一个逻辑营销管理框架（见图3-1）。

通过这个框架图，我们可以发现逻辑营销管理包含三大部分内容。第一部分是营销内容，具体包括：①选择目标顾客；②确定营销定位点；③进行营销四要素的组合。

第二部分是管理内容，具体包括：①分析，涉及政治、经济、法

律、文化、技术、自然等宏观环境，以及顾客、竞争对手、合作伙伴和自身环境等内容的研究；②计划，涉及明确营销目标、选择目标顾客、确定营销定位点、进行营销的四个要素的组合，以及实施等内容；③实施，涉及构建关键流程和整合重要资源等内容，以及具体实施控制过程。

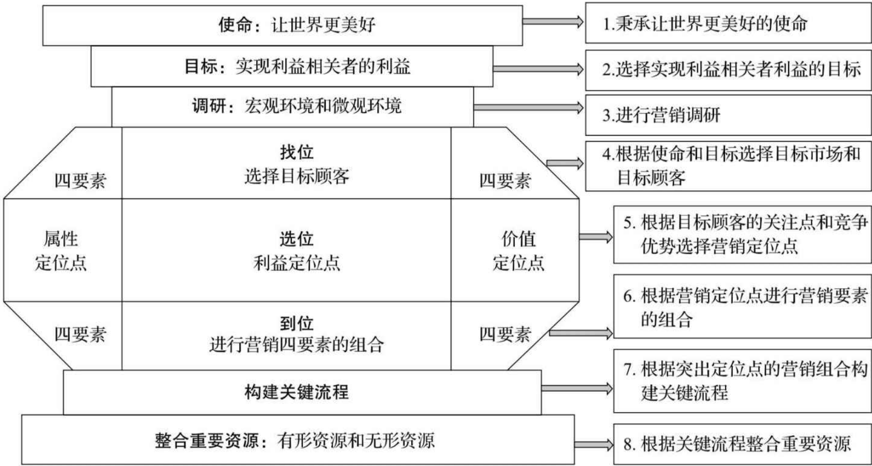


图3-1　逻辑营销管理框架图

第三部分是逻辑内容，具体包括：①确定让世界更美好的使命；②选择实现利益相关者的利益的目标；③进行营销调研；④根据使命和目标选择目标市场和目标顾客；⑤根据目标顾客的关注点和竞争优势确定营销定位点；⑥根据营销定位点进行营销要素的组合；⑦根据突出定位点的营销组合构建关键流程；⑧根据关键流程整合重要资源。

2.逻辑营销管理计划的五个性质

由前述可知，逻辑营销管理包括分析、计划和实施三个基本环节。计划的完成形态是营销计划书。在评价一个营销计划书时，营销决策团队常常发生争论，“公说公有理、婆说婆有理”，究其原因，就是缺乏大

家认可的评价标准。为此，我们曾经提出营销计划书的五个评价标准，简称“五个性质”，它对于逻辑营销管理计划书的评价也是完全适用的，因此我们引述于此（见图3-2）。[1]战略学家明茨伯格认为，管理具有科学性、艺术性和手艺性三个性质。[2]营销管理也是管理，同样具有这三个性质，因此至少要从这三个方面来评价营销计划书的优劣。同时，我们还要考虑计划书被实施后的结果，包括财务结果和形象结果。这样就可以提出一个衡量营销管理计划书优劣的指标体系，包括科学性（数字性和逻辑性）、艺术性（创意性）、手艺性（经验性或可行性）、正向性（形象性）和效益性（盈利性）。

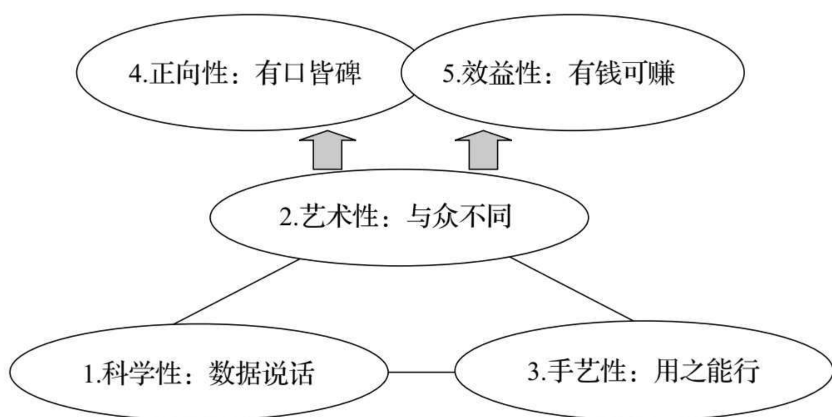


图3-2　评价营销计划书的五个标准

（1）科学性。它包括两个含义：一是营销决策要建立在数据分析的基础上，不能仅凭感觉和经验，在大数据时代这一点变得愈加必要和可能；二是营销计划书的各项内容要齐备，包括营销目标、营销研究、目标顾客选择、营销定位、营销要素组合以及实施等，同时这些步骤之间要形成清晰的逻辑关系，也就是要符合我们提出的逻辑营销管理框架。

（2）艺术性。它也可以理解为感觉性。艺术品来源于艺术家的创

作，艺术家的创作不是凭科学，而是凭感觉，这种感觉的结果形态就是创意。营销管理计划要有创意，要与众不同，有了创意，就不需要花很多费用去宣传，良好的大众口碑有助于传播。

例如，在2001年情人节的时候，由法国音乐家弗雷德里克·巴隆（Frédéric Baron）发起，巴黎蒙马特高地的街心公园修建一面爱情墙，很多去巴黎旅游的情侣都会到爱情墙前合影留念，并在此海誓山盟，这很快成为一个新闻事件，得到广泛传播，吸引了大批游客，这是创意的结果。爱情墙的创意之一，是将这面墙命名为“爱情墙”，成为情侣群体的爱情打卡地，不用花钱做广告，口碑传播就够了；爱情墙的创意之二，是在这面墙上用311种语言写上了同样一句话——我爱你，这非常令人震撼，会触动人们特别是情侣们的心灵。

通常花很多钱才能解决的问题，一般都是缺乏创意的结果，有了创意，就会增加艺术感，就会产生溢价并形成自动传播。我们认为，不容易想到、不容易做到的创意，是死点子；容易想到、容易做到的创意，是差点子；不容易想到、容易做到的创意，是绝点子。

（3）手艺性。它也可以理解为经验性或可行性。营销管理计划书是科学的，也有创意，但是如果营销者经验不足，没有相应的实施能力，也不行，在这种情况下通常要修改营销计划书。做到具有手艺性，必须将创意与企业现有人力、物力和财力合理结合，并且落到实处。那种叫好不叫座、无法实现的创意不符合逻辑营销管理的原则。再好的创意，如果无法实施，只是启发人们的思路，就不会产生效益。

有一则寓言故事恰好说明了这一点。传说老鼠为了防范猫的袭击，在一起开会商量对策，一只非常聪明的小老鼠提出了一个极具创意性的建议：“给猫脖子上挂一只铃铛，猫一走过来，我们就会听到铃声，马上

就跑。”一只年长的老鼠问道：“谁去给猫挂铃铛呢？”结果，没有一只老鼠敢去。所以，小老鼠的建议只是一个无法实现的创意。

科学性是具有逻辑的，艺术性是能够感觉的，手艺性是具有经验的，所以优秀的管理是科学性、感觉性和经验性融合在一起的。社会上流行着一种说法：“我们不应该进行感觉决策，也不应该进行经验决策，我们应该进行科学决策。”这句话说得对吗？不对。营销管理者的经验、感觉都是非常宝贵的，只是中国管理者的感觉决策、经验决策多了一些，而科学决策少了一些。解决的办法是在保留经验决策、感觉决策的基础上，适当增加科学决策的成分，这样管理者就会成为优秀的管理者。

（4）正向性。营销管理计划书除了必须符合科学性、艺术性和手艺性三个基本性质之外，还必须带来两个效果。其中之一是，给品牌带来的一定是正向的口碑和形象。在现实生活当中，有很多营销管理计划是光要知名度，不要美誉度，因而带来很多问题，甚至使自己的品牌面临困境。比如，演员通过炒作绯闻扩大影响，知名度是大大提高了，但并没有增加美誉度，反而增加了“丑誉度”，这是一件非常令人感到悲哀的事情。近年来，很多公司、品牌、企业家个人面临风险和困境的重要原因，就是领导人的知名度超越了公司和品牌的知名度，领导人违法、违背伦理道德的行为让公司利益受到极大损害。

因此，早在10年前，我就明确提出了“抑制品牌知名度”的观点。一是让该知道的人知道你，让不该知道的人不知道你。谁是该知道你的人，取决于你是谁。二是该让人知道的事让人知道，不该让人知道的事不让人知道。什么是该让人知道的事，依然取决于你是谁。“这两者是互相关联的，假如不该知道你的人知道了你，就容易导致不该让人知道的事被人知道；假如不该让人知道的事让人知道了，就容易导致不该知道

你的人知道了你”。[3]该知道你的人，应该是你现有的目标顾客和潜在的目标顾客。实际上，抑制品牌知名度，就如同在战场上把自己隐藏在掩体里。军事战争中，人们容易有自我保护的意识，而商业战争中，人们往往忽视了这一点。

（5）效益性。营销计划书的实施除了要带来正向效果之外，还要带来效益性，就是使销售额增长的同时获得理想的利润。近些年，很多互联网公司拼命地给客户发红包，降低产品价格，客户流量短时间得以迅速增加，但公司一直在赔钱。这违背了营销的基本逻辑：使收入大于成本。

20多年前，北京有一家高档百货商场，一年花300万元做公交车车体广告，广告语是“豪华装修，大众价格”。当时北京百货商场的净利润率是百分之一二，这意味着投资300万元的车身广告费，需要带来1.5亿～3亿元的销售收入才能收回广告成本，但是这家商场并不是刚开业，广告语也是前后矛盾的，因此不会带来销售收入的提升。我跟这家百货商场的总经理熟识，就说帮他们进行营销策划，策划费用100万元。总经理说：“费用太高了。”我说：“商场给我100万元，我让商场纯利润增加200万元。”总经理说：“行吧！”我开玩笑说：“策划方案就一句话，‘明年车身广告别做了’，那样就省了300万元，给我100万元，商场留下200万元。”这似乎是一个玩笑，但是类似事情几乎天天都在发生。看看那些电视广告，既没有触动顾客的心灵，也没有给目标顾客一个购买的理由，为什么要花那么多钱做广告呢？

所以，一个好的营销管理计划书一定符合五个标准：具有科学性、艺术性和手艺性等管理的三个基本性质，同时带来正向性形象和效益性收入两个效果。

3.逻辑营销管理实施的五个训诫

这里的“训诫”不是教训的意思，而是告诫的意思。营销计划书在符合前述五个标准之后进入实施过程，实施过程包括的八个步骤要完成五个阶段性目标，我们称之为逻辑营销管理实施的五个训诫（简称“五训”）：①第一训，确定美好的使命和目标；②第二训，选对目标顾客；③第三训，给目标顾客一个选择的理由；④第四训，让目标顾客感知到选择的理由是真实存在的；⑤第五训，使收入大于成本。

逻辑营销管理五训都做到了，就会成为令人赞赏和尊敬的人、公司和品牌。如果只做到了第二训到第五训这四条，没有确定美好的使命和目标，就意味着追求利润最大化极有可能损害利益相关者的利益，成为令人质疑的人、公司和品牌。如果做到了第一训到第四训这四条，虽然公司现在还处于赔钱的状态，但它是一个令人期待的公司，很快会走出困境。如果做到了中间三条，使命和目标不美好，而且还处于亏损状态，那么它会是一个受人抨击的公司。所以，一个公司成功，一定是这五训都做到了；一个公司和品牌失败，一定是这五训都没做到，或是仅做到了其中几条（见图3-3）。

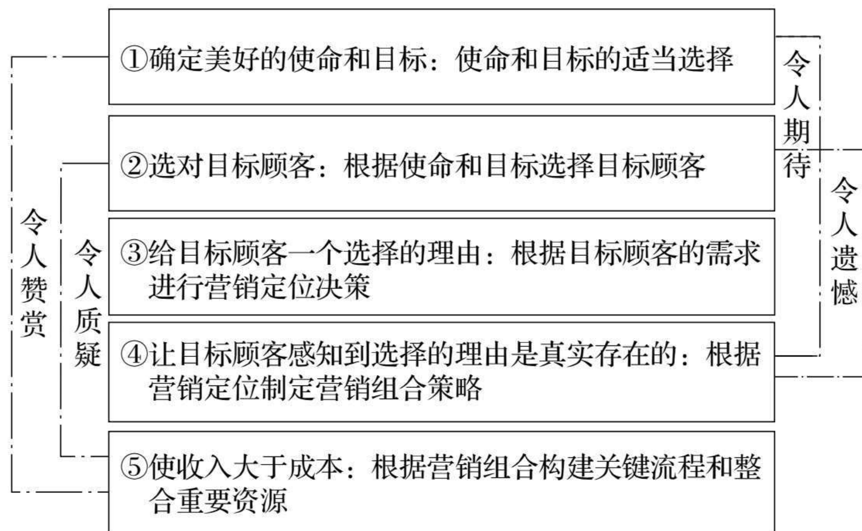


图3-3　逻辑营销管理五训评价图

由图3-3可知，“五训”是实施逻辑营销管理的结果，这五个结果的实现程度是衡量一个人或一个组织成功度的一把尺子，只有五训都做到了，才是真正的成功。其中，实现“具有美好的使命和目标”“使收入大于成本”这两条是不可缺少的，而其他三条是实现这两条的保障。

4.逻辑营销管理的六差距模型

要实现逻辑营销管理的五个训诫，必须在实施逻辑营销管理的过程中进行控制。如前所述，个人或组织的目标是有层次的，这里我们可以将其分为最终目标、过渡性目标和阶段性目标。人生价值和组织的使命是最终目标，可以称为“大目标”。顾客价值和顾客满意、美好声誉、理想的销售额和利润额是过渡性目标，可以称为“中目标”。个人或组织是通过实现过渡性目标来实现最终目标的，过渡性目标也是有逻辑的，即在实现顾客价值和顾客满意的基础上，实现美好声誉，进而带来销售额和利润额的增长，从而更有利于实现人生价值和组织使命的最终目标。顾客价值和顾客满意，是通过逻辑营销管理实现的，而要使逻辑营销管

理有效，需要弥合六大差异，这是阶段性目标，可以称为“小目标”。为此，我们建立了一个逻辑营销管理的六差距模型（见图3-4），[4]弥合这些差距是逻辑营销管理和逻辑营销管理五训的直接目的。

（1）什么是逻辑营销管理的六大差距。由图3-4可知，逻辑营销管理的六大差距，反映的是逻辑营销管理的八个步骤出现了不匹配的状况，也就意味着出现了不符合逻辑的问题，这些差距是逻辑营销管理需要避免的。例如：①在营销目标与组织使命之间出现了差距，通常是营销目标脱离了组织实现使命的要求；②在目标顾客与营销目标之间出现了差距，通常是由于目标顾客选择有误；③在营销定位点与目标顾客之间出现了差距，通常是由于营销定位点选择不当；④在营销组合策略与营销定位点之间出现了差距，通常是由于营销组合策略不当；⑤在关键流程与营销组合策略之间出现了差距，通常是由于关键流程构建不当；⑥在重要资源整合与关键流程之间出现了差距，通常是由于重要资源整合不当。

（2）为什么要弥合营销管理的六大差距。无论是从营销计划角度看，还是从营销诊断视角看，都必须弥合如图3-4所示的六大差距，因为这六大差距是评价逻辑营销八大步骤优劣的尺子。逻辑营销的八个步骤是环环相扣的，如同飞驰的列车要经过八个站点才能达到目标，中间的任何一个站点没有到达就意味着走入了岔道，跑得越快离目标越远，因为列车已经是南辕北辙了。

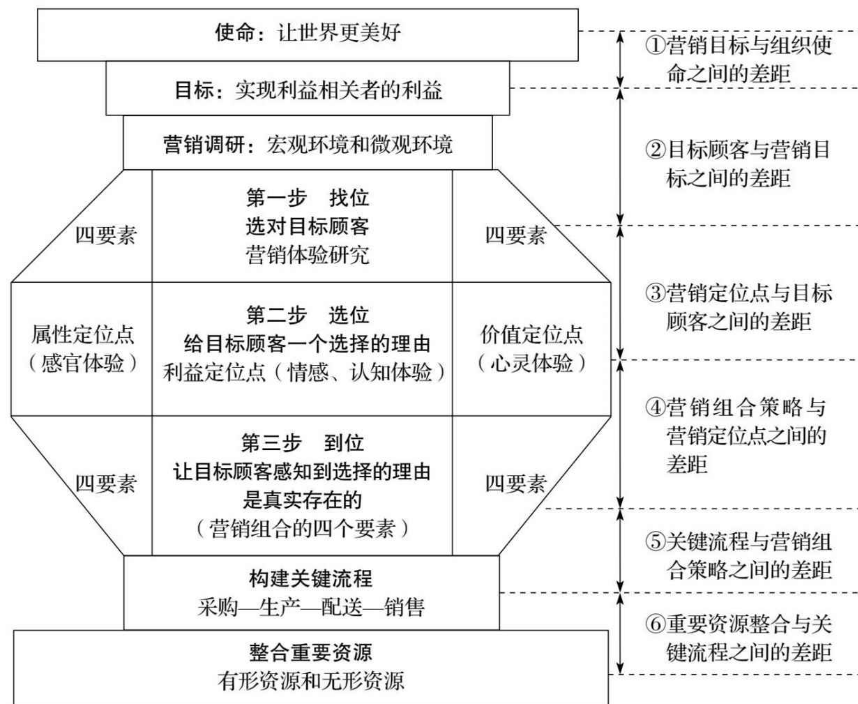


图3-4　逻辑营销管理的六差距模型

营销者在进行营销计划时，要保证营销计划书的高质量，就需要避免前述六大差距，只要存在一个差距，营销目标就无法实现，因此这六大差距就成为评价营销计划书是否优良的尺子。同理，在进行营销诊断时，如果一个人或一个组织没有实现目标，一定是存在着六大差距中的一个、多个甚至全部，因此，逻辑营销管理的六差距模型，可以作为营销者进行营销诊断的分析图。我们梳理出来的逻辑营销管理的六大差距的原因及后果（见表3-1），进一步表明了弥合逻辑营销管理的六大差距的意义。

表3-1　逻辑营销管理的六大差距的原因及后果

序号	内容	常见原因	直接后果
1	营销目标与组织使命之间的差距	营销目标选择不当	组织使命无法实现
2	目标顾客与营销目标之间的差距	目标顾客选择不当	营销目标无法实现
3	营销定位点与目标顾客之间的差距	营销定位点选择不当	目标顾客无法满足
4	营销组合策略与营销定位点之间的差距	营销组合策略不当	购买理由无法形成
5	关键流程与营销组合策略之间的差距	关键流程构建不当	营销组合策略无法落实
6	重要资源整合和关键流程之间的差距	重要资源整合不当	关键流程无法构建

（3）如何弥合逻辑营销管理的六大差距。如果我们将营销者比喻为人体的话，逻辑营销管理的六大差距就如同患上了六大疾病，消除的方法有两种：一是事先预防；二是诊断医治。

事先预防六大差距的方法，就是实施逻辑营销管理的计划，两者是目的和手段的关系，实施逻辑营销管理就是为了避免六大差距的出现，它是实现组织使命和营销目标的六大保障。具体地说，就是从逻辑营销管理的分析开始，在分析的基础上制订计划，并有效地实施计划，三个环节缺一不可。

诊断治疗六大差距的方法，就是实施逻辑营销管理的控制，及时发现问题，找出原因，然后进行解决。具体地说，组织经营绩效不理想，一定是违反了营销的逻辑，那么就需要分析属于六大差距的哪一个或哪几个差距，接下来分析这些差距形成的原因归属于逻辑营销管理八大步骤的哪一个或哪几个步骤，最终改善这些步骤。越是靠前的步骤出现问题，需要调整的步骤就越多。假如是组织使命选择失误，那么之后的六个步骤都要重新走一遍。假如仅是重要资源整合与关键流程不匹配，那

么调整并改善最后一个步骤就可以了。因此，在八大步骤的逻辑框架中，前一个步骤是后一个步骤选择决策的依据。

海底捞餐饮公司的成功，就在于实施了逻辑营销管理，这是我们进行案例研究得出的结论（见图3-5）。

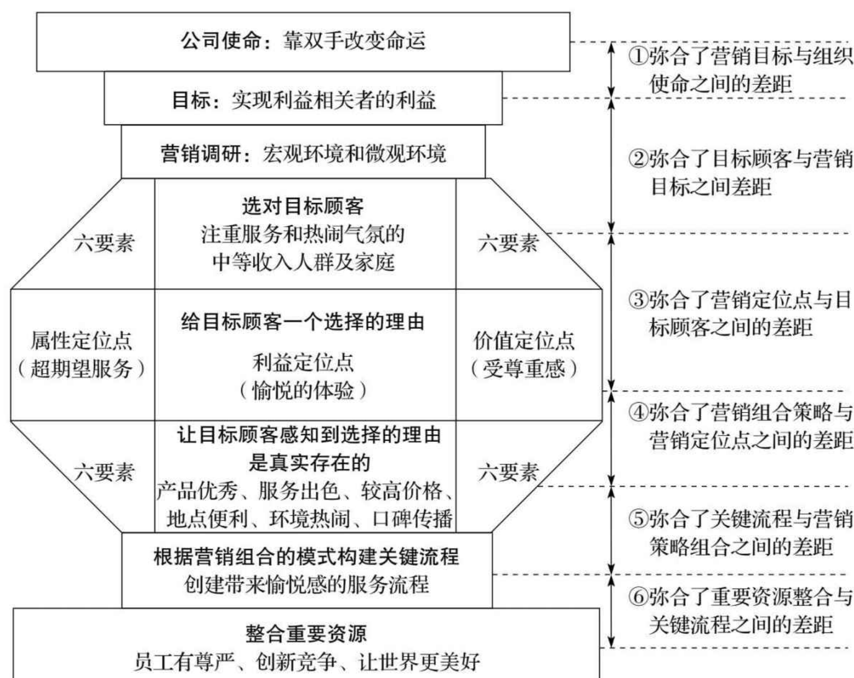


图3-5　海底捞的逻辑营销管理模型

第一，海底捞确立了让世界更美好的使命和目标。创始人张勇多次谈道：要让海底捞的员工有尊严，靠双手改变命运。这是海底捞的使命，根据这个使命确定的营销目标是，实现利益相关者的利益：对员工好，不像有些公司那样压低员工的工资；对顾客好，提供热情的服务；对社会好，重视企业的社会责任。

第二，选对了目标顾客，避免了目标顾客与使命和目标之间存在差距。海底捞的目标顾客是注重服务和热闹气氛的中等收入人群及家庭，

而不是在乎价格的低收入群体及家庭，从而保证了使命和目标的顺利实现。

第三，给了目标顾客一个选择的理由，根据目标顾客的关注点进行营销定位。海底捞的利益定位点为愉悦的体验，属性定位点为提供超越顾客期望的服务，价值定位点没有明确提出，但是顾客实际感知到的是受到尊重，也有专家分析是员工和顾客的幸福感。

第四，让目标顾客感知到了选择的理由是真实存在的，根据营销定位进行产品、服务、价格、店铺位置、店铺环境和传播六个营销要素的组合。主要定位点为服务，因此海底捞提供超越顾客期望或令顾客惊喜的服务。次要定位点为产品，因此海底捞提供好吃、营养和安全的火锅。价格、店铺位置、店铺环境、传播不是定位的重要方面，那就让它们为定位做出相应的贡献，同时不低于行业平均水平，或者达到顾客可以接受的水平，于是形成了“1＋1＋4”的营销组合模式。

第五，根据营销组合模式构建关键流程，将服务流程构建为关键流程，将生产流程构建为重要流程，将采购等流程构建为一般流程。

第六，根据关键流程整合重要资源，让员工有尊严，需要让员工开心和快乐，员工开心快乐会引发他们努力工作，不断地进行服务创新。通过对海底捞的研究我们发现，那些令顾客惊喜的服务，90%以上来源于一线员工的主动创新。这些服务不是海底捞早期制度规定的服务项目，而是源于员工不断改善自己的服务流程所形成的创新型服务。为了尊重员工创新，海底捞创新委员会会对员工的服务创新进行评价和筛选，被选中的会在全公司进行推广，同时会奖励创新的员工，并以该员工的名字命名服务创新的项目。

可见，海底捞的成功源于它完全匹配了我们提出的逻辑营销管理：

确定让世界更美好的使命和目标，选对目标顾客，给目标顾客一个选择的理由，让目标顾客感知到选择的理由是真实存在的，同时使收入大于成本。

小结

我们总结一下第3堂课的内容：①什么是有效的营销管理。通过有效的营销管理，才能实现顾客价值和顾客满意，有效的营销管理带来的结果是同行赞誉、顾客偏爱，核心是具有独特的竞争优势。②什么是独特的竞争优势。它是营销者向顾客提供的优于竞争对手、不容易被模仿的独特的顾客价值。③如何打造独特的竞争优势。它是通过营销定位来实现的，就是在目标顾客的心目中树立一个独特的、正向的、差异化形象的营销行动。④如何选择和实现营销定位点。这就需要实施逻辑营销管理，为此我们构建了逻辑营销管理的框架模型，归纳出“五训”：一是确定美好的使命和目标；二是选对目标顾客；三是给目标顾客一个选择的理由；四是让目标顾客感知到选择的理由是真实存在的；五是使收入大于成本。逻辑营销管理需要弥合六大差距：一是营销目标与组织使命之间的差距；二是目标顾客与营销目标之间的差距；三是营销定位点与目标顾客之间的差距；四是营销组合策略与营销定位点之间的差距；五是关键流程与营销组合策略之间的差距；六是重要资源整合与关键流程之间的差距。避免和弥合了这六大差距，就表明实施了逻辑营销管理，自然就是能够实现顾客价值和顾客满意的有效的营销管理。

最后，我们归纳出第3堂课价值千金的一句话：实施逻辑营销管理，要做好五件事：确定美好的使命和目标、选对目标顾客、给目标顾客一个选择的理由，让目标顾客感知到选择的理由是真实存在的；使收入大于成本。一家公司、一个品牌、一个人，都是如此。

[1] 李飞.营销定位［M］.北京：经济科学出版社，2013：46.

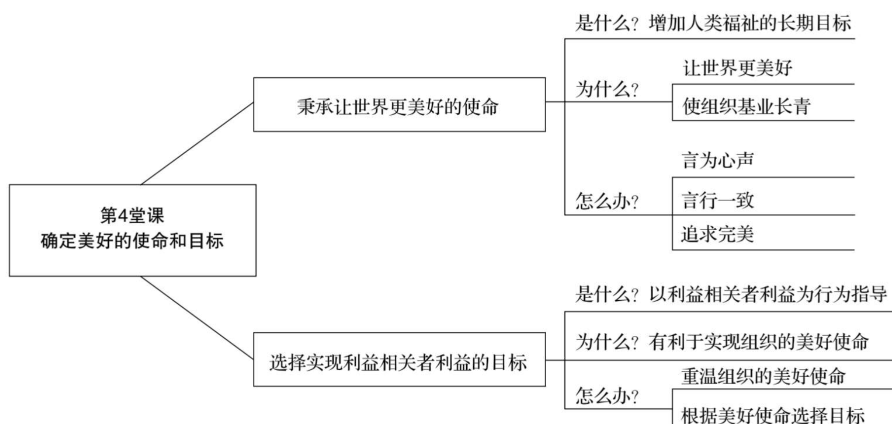
[2] 明茨伯格.管理者而非MBA［M］.杨斌，译.北京：机械工业出版社，2006：92.

[3] 李飞.知名度贵在度［J］.北大商业评论，2010（12）：22-25.

[4] 李飞.全渠道零售设计［M］.北京：经济科学出版社，2019.

第4堂课　确定美好的使命和目标

本章要点



在第3堂课中，我们归纳出逻辑营销管理的“五训”：一是确定美好的使命和目标；二是选对目标顾客；三是给目标顾客一个选择的理由；四是让目标顾客感知到选择的理由是真实存在的；五是使收入大于选择成本。那么，从第4堂课开始，我们利用5堂课（第4～8堂课）的时间分别讨论这五训。第4堂课的内容是确定美好的使命和目标，目的是避免和弥合逻辑营销管理的第一个差距：营销目标与组织使命之间的差距。我们按照“是什么、为什么、怎么办”的逻辑进行讨论。

秉承让世界更美好的使命

这部分具体包括三个方面的内容：什么是让世界更美好的使命？为什么选择让世界更美好的使命？如何实现让世界更美好的使命？

1.什么是让世界更美好的使命

我们首先回答什么是使命，然后回答什么是让世界更美好的使命，两个问题都直接关系到营销管理的目标和方向。

（1）什么是使命。使命是指我们为什么要活着，为什么而存在。换句话说，使命就是人与物存在的理由。一家公司、一个品牌、一个人，都需要有明确的使命。使命是永远追求的目标，永无止境。正像专家所言，使命“是公司存在的基本原因”，“就像是地平线上指引的恒星，可以永远地追寻，却永远不可能达到”。[1]可见，使命是利益之外的东西，没有最好，只有更好。

匈牙利诗人裴多菲活着的目的是追求爱情和自由，这从他的诗歌中就可以体现出来：“生命诚可贵，爱情价更高；若为自由故，二者皆可抛。”可见，在裴多菲的心目当中，自由是他活着的最高目标，也是他活着的使命。国学大师陈寅恪在给王国维撰写的碑文中写道：“思想而不自由，毋宁死耳。”注意，这里涉及了生命、爱情、自由，没提到钱，但今天有很多人和组织是为钱而活着。

其实，“利润最大化”不应该成为一个人或一个组织的使命，也不应该成为一个人的人生目标或一个组织的唯一目标。然而，在市场经济环境下，“人为财死，鸟为食亡”的现象屡见不鲜，这是有些人走入人生误区、忘了初心的结果。有一些上市公司，想方设法钻法律的空子，提供

虚假的信息，不断地“割”众多股民的“韭菜”，自己的利益不断增加，但是股民的利益却受到了极大的伤害，而股民恰恰是市场的支撑。所以，一个人或一个组织需要经常想想：我们为什么要创办这个品牌？我们为什么要创办这家公司？这样才能保持不脱离或是回归创业的初心。

一个人或一个组织的言行，经过一段时间之后，如果像断了线的风筝，已经不再是一种有意识的行为，那么自然会脱离自己的原始意愿。假如你仅为钱而活，也积累了大量金钱，但当你老去的时候问自己“我这一生做了什么”时，如果你只能回答“我让钱生钱了”，那你仅仅是钱的奴隶，对这个社会没有什么贡献！因此，使命的选择和兑现，对于一家公司、一个品牌、一个人来说，是非常重要的。

（2）什么是让世界更美好的使命。它是指个人或组织的使命，对于世界、社会或者说利益相关者具有正向意义（简称“正向性”），例如为人类的进步、社会的发展、人们更美好的生活等做出贡献。有的公司或组织着眼于顾客、股东、员工等利益相关者的利益。例如，沃尔玛的使命是“让普通人有机会买到富人才买得起的东西”；玫琳凯的使命是“为女性提供无限机会”；迪士尼的使命是“让人们快乐”；清华大学经济管理学院的使命是“创造知识，培育领袖，贡献中国，影响世界”，等等。衡量一个人或一个组织是否确立了让世界更美好的使命，并不一定必须包含“让世界更美好”的原句，类似的句子或者能为世界更美好做出正向贡献，都属于该范畴。

我们可以举一些案例进行说明。有的公司的目标是成为世界500强企业，有的人想成为中国首富，有的品牌想闻名世界。这些描述，一不是使命，因为它是有止境的；二是没有看出它与让世界更美好有什么关系，甚至有可能建立在损害他人利益的基础上。

清华大学经济管理学院的“创造知识，培育领袖，贡献中国，影响世界”、迪士尼的“让人们快乐”、玫琳凯的“为女性提供无限机会”、海底捞的“让员工靠双手改变命运”等，之所以属于让世界更美好的使命，是因为都具备两个特征：一是无止境的；二是可以为让世界更美好做出贡献。

一个人也是如此，以下以学者为例进行说明。国学大师王国维说学者做学问有三个层次。第一个层次是“昨夜西风凋碧树，独上高楼，望尽天涯路”，指做学问需要忍受孤独，登高望远，发现别人没有发现的问题，这个层次很多学者都可以达到。第二个层次是“衣带渐宽终不悔，为伊消得人憔悴”，指学者找到研究的问题后，集中精力、废寝忘食、忍受着孤独进行研究和思考，这个层次有部分学者可以达到。第三个层次是“众里寻他千百度，蓦然回首，那人却在灯火阑珊处”，指学者苦苦追寻，有一天突然顿悟发现了真理，其带来的享受是无法用语言形容的，这个层次仅有极少数学者可以达到。科学家爱因斯坦也曾经归纳过学术研究的三个层次：第一个层次是为了功利；第二个层次是为了激情；第三个层次是为了体验智力和智慧的一种快感。钱颖一教授也归纳出三个层次：第一个层次是短期功利主义，为了评职称发表学术文章；第二个层次是长期功利主义，是为了争一流，拿大奖；第三个层次是探索未知，追求真理。我也归纳一下学者的三个层次：第一个层次是思考者，如果学者不思考，就无法成为一个学者；思考了以后，能够形成自己独特的观点，到达学者的第二个层次——思辨者；第三个层次是思想者，思想者不仅有自己的思想，还要将之完善为一个思想体系，很少有人能达到这个层次。“探索未知”应该是学者的使命，它不仅永无止境，而且可以为世界更美好做出贡献。

2.为什么选择让世界更美好的使命

我们可以归纳出两个方面的原因：一是从人类未来命运的视角，二是从组织长远发展的视角。前者是宏观视角，后者是微观视角。

（1）从人类未来命运的视角看，只有选择让世界更美好的使命，才能让人类的未来更加美好。世界好，大家好，我们自己才能好，将自己的好建立在世界变坏基础上的时代已经一去不复返了，因为世界已经进入一体化的时代。2020年爆发的新冠肺炎疫情就充分说明了这一点，只有全世界共同努力才能控制住疫情，只要有国家没有控制住，疫情就有进一步扩散的风险。早在20世纪90年代末，美国未来学家奥利弗就曾经提出：“工业时代征服了空间，使我们成为一个世界；信息时代征服了时间，使我们成为一个村庄；生物材料时代正在征服物质，将使我们成为一个家庭。”[2]世界已经成为一个大家庭，自然是家美好，家庭成员才幸福。因此，我们应该摒弃那种将自己的“好”建立在破坏世界、侵害他人和社会利益基础上的想法和做法。这就要求地球上的每一个人和每一个组织，都要为让世界更美好做出自己的贡献。

（2）从组织长远发展的视角看，只有选择了让世界更美好的使命，才能让自己的组织基业长青。将销售额和利润额的增长建立在损害利益相关者利益的基础上，或许会实现短期效益最大化，但是不可能长久。

柯林斯和波勒斯基于对基业长青的公司的研究结果证明：“利润是生存的必要条件，而且是达成更重要目的的手段，但是对很多高瞻远瞩的公司而言，利润不是目的，利润就像人体需要的氧气、食物、水和血液一样，这些东西不是生命的目的。”[3]日本著名企业家稻盛和夫在谈到京瓷成功的原因时，说是以非利润最大化为目标，即让员工幸福，以及让世界变得更美好。

一些著名学者和企业家认为，利润是企业存在的理由，是企业经营的结果，也是企业的责任，但并不是企业的目的。越来越多的企业带有社会企业的特征，也证明了这一点。

因此，一个组织或一家公司要实现基业长青，必须有一个让世界更美好的使命。代表性公司的使命列举如下：迪士尼是“让人们快乐”，索尼公司是“体验发展技术造福大众的快乐”，沃尔玛公司是“超越顾客的期望”，默克公司是“挽救和改善生命”，万豪酒店是“让离家在外的人感到置身于朋友之中”，IBM公司是“为客户创造价值”。这些使命永远都没有止境，是一种永恒的追求，同时也都是为让世界更美好服务的。

3.如何实现让世界更美好的使命

即使选择了一个让世界更美好的使命，也不等于真的将其落实到行动上了，否则就不会有那么多失败的品牌或公司了。我们要通过发现问题，分析原因，进而探索改进方法。

（1）发现问题。我们通过调查发现，那些向市场提供有害产品和虚假信息的公司，那些违法乱纪的公司，那些最终经营不善、声誉扫地甚至破产倒闭的公司，几乎都有美好的使命，并使用了非常漂亮的、招人喜欢的词语进行描述，其口号常常比那些成功的公司更加响亮。由此我们得出结论，这些失败的公司之所以失败，绝对不是由于它们没有漂亮的使命描述，而在于漂亮的使命描述仅仅是一句口号，没有将其转化为创始人、公司乃至每个员工的自觉行为，有的甚至仅仅将其作为一句广告宣传语来忽悠顾客。近些年来，我们发现一些大企业的个别领导人，践踏法律和道德，片面地追求规模最大化和利润最大化，使公司和品牌陷入了困境。这种事件持续地发生着，以后也不会绝迹。

（2）分析原因。公司确定了一个让世界更美好的使命，为什么仍

然面临困境呢？一个重要的原因是，这些公司虽然选择了一个美好的使命口号，但是并没有把它落实到具体的行动上，导致公司发展遇到种种问题，或者是从来没想过将其作为行动指南，或者想作为行动指南但没有能力做到。例如，有些公司高喊着“顾客是上帝”“顾客是国王”，却把营销作为一种招数或者欺骗顾客的手段，将假货卖出非常高的价格，并将这视为营销的成功。其实这是对营销的亵渎！因此我们在前面谈道：实际上我们还不太懂得营销，不太懂得管理，不太懂得营销管理。

我们关心的一个问题是，为什么一些组织和公司有美好的使命描述，但是没有落实到具体行动上呢？我们通过案例研究发现，这些公司的价值观出现三个方面的问题：口是心非、言行不一、得过且过。

首先，口是心非。它也可以称为心口不一。一些公司把使命描述得特别美好，并非公司人员发自内心的想法，也从来没有想过“为什么活着”的问题，那只是找管理咨询公司进行策划的结果，而不是创始人、公司领导人和员工等整个组织发自内心的一个表达。当然，这种口是心非的使命，不会有人想着去实现它。

其次，言行不一。嘴上说的使命与实际行动不是一回事，这是使命无法实现的第二个原因。在言行不一的公司，漂亮口号无处不在——建筑物的墙壁上，公司的会议室里，甚至厕所的便池上方。但是，那些口号大多没有转化为行动：或是因为言不由衷，口是心非，员工不认可，自然不会按此约束自己的行为；或是因为员工虽认可这些口号，但不愿意或者不能够付诸行动，缺乏行胜于言的能力。

最后，得过且过。差不多就行了，能凑合就凑合，这是使命无法实现的第三个原因。在很多情况下，公司并没有形成高标准和高要求的文化氛围，员工在工作上没有追求完美的意愿，在行动上没有让自己做得

更好，员工跟顾客有很多的接触点，员工认真做了，顾客还不一定能满意，要是在跟顾客接触时得过且过，顾客怎么会满意呢！顾客不满意，就不会重复购买，公司或品牌就会陷入困境。

（3）改进方法。原因找到了，改进方法也就有了。口是心非、言行不一、得过且过，这三个问题在组织中比较普遍地存在着，也是多年形成的顽疾，因此必须改变。如何改变呢？回归初心。秉承让世界更美好的使命，“秉承”两字的含义是“心”“言”和“行”，发自内心地接受使命，并将文字表达的使命落实到行动上，在落实的过程中追求完美，实际上，就是塑造言为心声、言行一致和追求完美的三大价值观。这三大价值观一定是由创始人和企业领导者发起，然后影响公司骨干，最终宣贯到每一个员工，这样就会自然而然地成为一种组织文化，也就是组织的行为方式或习惯。

一是言为心声。就是说的话一定是发自内心的，无论是领导人在媒体上的讲话、在组织内部的讲话，还是组织所做的广告宣传、公关活动，都应该是发自内心的，不能欺骗公众，不能忽悠顾客。一定是心里这么想的，所以才这么说。这就意味着，一个组织树立的让世界更美好的使命是发自内心的，而不是沽名钓誉的口号。

二是言行一致。说了以后一定要做到，换句话说，一定要按说的去做。在美国有一项针对98家世界上最成功的公司的案例研究，其中包括沃尔玛、麦当劳、肯德基、IBM、花旗银行等，它得出了一个重要的结论就是，遵守承诺不在于说得有多好，而在于承诺兑现了多少，因此成功公司坚持的一个重要准则就是慎承诺、重兑现，永远不承诺做不到的事情。这看似很简单，但是并非想象中那样容易做到。

举一个简单的例子，在没有手机拍照的时代，大家出去玩的时候都

是用数码相机拍照，拍照者最后都会说“到时候我把照片发到你的邮箱”或者“洗出来寄给你”。但是，我们真正收到的照片寥寥无几，大多数情况下是朋友事情多忘记了，由此导致失信而令人失望。其实，避免陷入这种窘境的方法很简单，别随便承诺，承诺了就一定要记着兑现。我知道这个逻辑，因此在用数码相机照相的时代，我给同事、朋友拍过照之后，回到办公室做的第一件事就是把相机存储卡拿出来，通过电脑把照片发给相关的人，因为搁置后，十有八九会忘记。令人遗憾的是，今天仍然有很多公司做过承诺后并不兑现，包括一些知名度很高的饮料公司、牛奶公司、食品公司、投资公司和证券公司等，最终在损害顾客利益的同时，也损害了公司的品牌。这都是言行不一带来的恶果。

三是追求完美。这并不是说做每一件事的时候都追求完美，那样的话十有八九会患上抑郁症。但是，在工作的时候一定要追求更好，至少达到自己满意为止。那些崇尚投机行为的个人或组织能省事儿就省事儿，靠侥幸蒙混过关来取得好的效益，这或许会取得一时的影响力，但是最终无法成就大事。而且，这无疑给自己埋下了一颗定时炸弹，时间到了一定会爆炸，炸掉的不仅是眼前的利益，还有未来的发展前途。因此，追求完美是一个人或一个组织非常重要的价值观。

海底捞火锅店之所以令顾客喜爱，其深层次原因就是，它秉承了让世界更美好的使命，以及树立了言为心声、言行一致和追求完美的价值观。由前述可知，海底捞的使命是“让员工靠双手改变命运”，也有专家分析认为是“让世界更美好”，两者并不矛盾，在本质上是一致的。在这一点上，很多公司与海底捞是相同或相似的，但是没能像海底捞那么成功，原因就在于它们没有将使命落地，使之成为组织行为的指南针。那么，海底捞是如何将使命落地的呢？它树立了言为心声、言行一致和追求完美的价值观。

海底捞创始人张勇出身于“草根”家庭，深深懂得靠自己的双手改变命运的重要性，因此发自内心地将创办海底捞的使命确定为“让员工靠自己的双手改变命运”“让普通的人也有尊严”。这是他发自内心的一种想法，并将其转化为公司的使命。可见，海底捞做到了言为心声。

海底捞的员工都是进城的打工仔、打工妹，海底捞努力将“让员工靠自己的双手改变命运”“让普通的人也有尊严”的使命落实到行动上，真正让员工感受到。海底捞给予员工高于竞争对手的薪酬待遇，给他们提供图书，给他们租公寓住，配备电视给他们看，等等。所以，海底捞的员工特别开心，并把这种开心转化为让顾客开心，进而兑现了海底捞给目标顾客的承诺。可见，海底捞做到了言行一致。

顾客在与海底捞的每一个接触点都会感到开心快乐，受到尊重，有时还有意外的惊喜。有一次我和家人去海底捞吃饭，天气特别热，也没带遮阳伞，没想到在停车场刚停好车，夫人一打开车门，海底捞的一位员工就举着遮阳伞把我们领到店中；等座的时候还有员工给我们修指甲、送水喝、递水果；刚到餐桌旁坐下，就有员工把我们的手机给套上，帮我们系上围裙，给我们表演抻面等。除此之外，顾客还会感受到很多个性化服务，非常地受尊重。这意味着跟顾客接触的每一个点，海底捞都提供了精心的服务，从而让顾客感受到舒服美好。可见，海底捞做到了追求完美。

[1] 吉姆·柯林斯，杰里·波勒斯.基业长青［M］.真如，译.北京：中信出版社，2006：243.

[2] 理查德W奥利弗.未来经济状态：在商务新世界中制胜的七大法则［M］.丁为民，等译.北京：机械工业出版社，1999.

[3] 詹姆斯·柯林斯，杰里·波勒斯.基业长青［M］.真如，译.北京：中信出版社，2006：59.

选择实现利益相关者利益的目标

一家公司的营销目标包括长期目标和短期目标。长期目标是指公司的愿景或永恒的追求；短期目标是一两年、两三年要实现的利益和效益。无论是短期目标还是长期目标，我们都主张实现利益相关者的利益。

1.什么是实现利益相关者利益的目标

这里主要是指“想成为一家什么样的公司”，类似于公司的愿景或未来前景，它通常会比使命更容易用于指导公司的经营行为，保证每一句言辞、每一个行为、每一次活动都让利益相关者受益，至少不会让他们的利益受到损害。

什么是利益相关者呢？“简言之，利益相关者就是影响公司目标的完成或受其影响的团体或个人。利益相关者包括员工、顾客、供应商、股东、银行、政府以及能够帮助或损害公司的其他团体。”[1]实际上，利益相关者也包括由这些团体构成的社会甚至世界。因此，实现利益相关者的利益的目标，不仅包括个人或团体的利益得到保护和提高，也包括全社会的利益得到保护和提高，例如为世界环境和文化更美好做出贡献等。其中，利益相关者的利益不仅包括物质利益，也包括精神利益。

2.为什么选择实现利益相关者利益的目标

它是组织实现使命的桥梁和一切行为的准则。一家使命为让世界更美好的公司，无论确定什么样的具体目标，都必须符合实现利益相关者利益的标准，自己利益的增加不能建立在顾客或合作伙伴的利益减少的基础上，当然也不能通过损害自己的利益来增加客户或合作伙伴的利

益。各方利益不是此消彼长的关系，它会有一个平衡点，在这个平衡点上各方利益都能达到令人满意的状态。符合此标准的目标可以称为美好目标，该类型目标可以将公司导向令人赞赏或令人尊敬的轨道。例如，小巨人公司秉承非财务目标高于财务目标的宗旨，抵制规模增长的诱惑，甚至缩减规模，不以利润最大化为目标，而是潜心追求品质卓越，为利益相关者创造价值。小巨人公司为了坚守自己的理想绝不上市，以免决策权弱化。[2]

通常，除了实现利益相关者利益的目标之外，还有长期目标和短期目标，短期目标包括经济效益和品牌影响力等内容，长期目标一般被视为组织的愿景。愿景是公司渴望在未来10～30年经过努力能够达成的目标，“它应该只有50%～70%成功的可能性，但公司必须相信‘我们无论如何都能做到’。要达到这样的目标，需要付出惊人的努力，也许还需要一点点运气”。[3]

公司目标是由使命决定的。过去，利润最大化的目标被长期作为企业发展的助推器，源于公司的使命是成为市场领导者或者进入世界500强之列，或是成为最赚钱的公司。一些机构评选的令人尊敬的公司大多为各个行业最大的公司。但是，越来越多的研究结果证明，利润最大化的目标与正向使命的实现存在着矛盾，甚至是不可调和的矛盾。基业长青的公司秉承超越利润的理念，明确表示“盈利性和股东财富的增加只是公司的部分目标而非主要驱动目标”，通过“合理”“充分”“公平”的收益和盈利来实现使命，而不是追求“最大”收益和“最大”利润。[4]

可见，基于经济人假设的西方传统营销理论是建立在利己和利润最大化基础上的，可以称为“利己营销理论”和“利润最大化营销理论”。我们通过基于中国情境的案例研究，构建了与“利润最大化营销理论”完全不同的多种新营销理论。这里仅举三例。

一是善道营销理论。基于对“信誉楼”和“胖东来”两家零售公司的案例研究发现，其成功不是靠线上线下的融合，不是靠降价促销，也不是靠大数据决策，而是靠对利益相关者给予善道，从而构建了一个全新的善道营销理论：建立善组织，秉承善的营销哲学，从事善的营销行为，获得善的营销回报，最终成为令人赞美的友善公司。

二是分享营销理论。基于对环意国际旅行社这家“小而美”企业的案例研究发现，其成功不是靠低价竞争，也不是靠规模最大化，而是靠精心设计和选择精致的意大利旅游项目，与小规模的泛朋友圈进行分享，给顾客以美好体验，从而构建了一个全新的分享营销理论：把自己感兴趣的事情做到极致，秉承分享的营销哲学，与泛朋友圈分享美好体验，获得分享带来的回报，最终成为让人喜爱的“小而美”的企业。

三是简朴营销理论。基于对珠海无用文化创意有限公司这家“社会企业”的案例研究发现，其成功不是强调服饰的功能，而是一种简朴精神。职业装是机器制作的，因此公司创始人马可女士不对其进行品牌延伸，而是创建了“无用”品牌，恢复传统工艺，全手工制作，从而建立了简朴营销理论：建立简朴组织，秉承简朴营销哲学，践行简朴营销，获得简朴回报，最终成为一家令人尊敬的简朴公司。

这三家公司的经营目标都不是追求利润最大化，甚至有意控制和缩小规模。在这些公司，善道、分享和简朴的精神满足是目标，盈利是结果，是实现目标的伴生物。正如有学者所言，“具有良好愿景的企业对利润的看法就像生物学家对氧气的看法：获得氧气不是生命的目标，但是没有氧气，生命将无法生存”。[5]

追求利润最大化是十分有害的，这会导致医院期待更多的人得病，火葬场期望更多的人死亡，4S店盼望更多的汽车爆胎等。难以想象，长

期如此，社会将变成什么样，一定不是我们期待的美好社会。

3.如何选择个人或组织的发展目标

首先，重温组织的使命，并根据组织的使命选择实现利益相关者利益的目标。其次，确定个人或组织的长期目标（及愿景）。有专家归纳出：①目标法，例如沃尔玛在1990年提出“2000年前成为拥有1250亿美元资产的公司”；②竞争法，例如耐克在20世纪60年代提出“打败阿迪达斯”；③对标法，例如斯坦福大学在20世纪40年代提出“成为西部哈佛”；④转型法，例如通用电气在20世纪80年代提出“改革这家公司，要让它拥有大公司的实力以及小公司的节俭和灵活”。[6]再次，根据愿景确定个人或组织三年或五年的发展战略目标。最后，根据发展战略目标确定一年的发展目标。

小结

我们总结一下第4堂课的内容，主要是讨论了秉承让世界更美好的使命和选择实现利益相关者利益的目标两个问题，目的是避免和弥合营销目标与组织使命之间的差距。在讨论第一个问题中，首先回答了“什么是让世界更美好的使命”，就是为人类带来福祉的使命，它是永无止境的追求，它不仅是一句口号，更是一个人或一个组织的行动指南。其次回答了“为什么选择让世界更美好的使命”，因为这样可以让世界更美好，同时可以让组织基业长青。最后回答了“如何实现让世界更美好的使命”，从组织文化的角度看，必须形成三个非常重要的、最为基本的价值观：一是言为心声，二是言行一致，三是追求完美。在讨论第二个问题时，首先回答了“什么是实现利益相关者利益的目标”，它是指一个人或一个组织的每一句言辞、每一个行为、每一次活动都是为了使利益相关者受益，至少是他们的利益不会受到损害，其次回答了“为什么选择实现

利益相关者利益的目标”，它是由让世界更美好的使命所决定的，是为了避免和弥合营销目标与组织使命之间的差距；最后回答了“如何选择个人或组织的发展目标”，根据使命选择长期(愿景)目标，根据愿景目标选择短期目标。

最后，我们归纳出第4堂课价值千金的一句话：只要树立让世界更美好的使命，确立实现利益相关者利益的目标，形成言为心声、言行一致和追求完美的三大价值观，即使没有短期的目标，也会取得成功并令人尊敬。一家公司、一个品牌、一个人，都是如此。

[1] R爱德华·弗里曼.战略管理：利益相关者方法［M］.王彦华，梁豪，译.上海：上海译文出版社，2006：2.

[2] 保·伯林翰.小巨人不扩张也能成功的企业经营新境界［M］.娄丽娜，译.北京：中信出版社，2007：前言.

[3] 吉姆·柯林斯，杰里·波勒斯.基业长青［M］.真如，译.北京：中信出版社，2006：251.

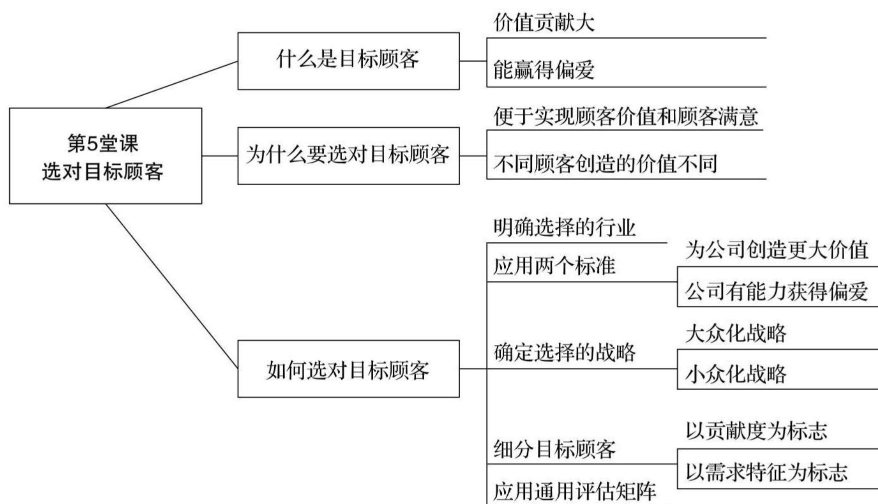
[4] 吉姆·柯林斯，杰里·波勒斯.基业长青［M］.真如，译.北京：中信出版社，2006：300.

[5] 西奥多·罗斯福·马洛赫.有灵性的企业做有美德的生意［M］.杨凤岗，译.北京：企业管理出版社，2014：1.

[6] 吉姆·柯林斯，杰里·波勒斯.基业长青［M］.真如，译.北京：中信出版社，2006：251-252.

第5堂课　选对目标顾客

本章要点



一个组织在确定了美好的使命和目标之后，就要进行目标顾客的选择。因此，第5堂课讨论的内容是选对目标顾客。我们仍然要回答三个问题：什么是目标顾客？为什么要选对目标顾客？如何选对目标顾客？

什么是目标顾客

由于一个人或一个组织的资源是有限的，因此无法满足所有人的所有需要，也无法满足所有人的一部分需要或一部分人的所有需要，只能满足一部分人的一部分需要，这一部分人就是营销者的目标顾客，他们是营销活动所针对的主要对象，这些对象应该具备两个明显特征：一是可以为营销者带来利益或价值贡献；二是营销者有能力赢得这些顾客的认可甚至偏爱或赞美，即赢得他们的“芳心”。

目标顾客的这两个特征缺一不可。如果一些顾客不能给营销者带来相应的利益（增加销售额和利润额等）或价值（提升品牌形象等），就会使营销者白白消耗成本，最终无法实现自己的使命和目标，因此这些顾客没有资格成为目标顾客。反之亦然，如果一些顾客具有带来销售额的巨大潜力，以及品牌价值的贡献，但是营销者没有优势能力赢得这部分顾客的“芳心”，这部分顾客也没有资格成为目标顾客，否则会白白耗费推广成本，而不会产生理想的效果。

用一句话来概括，目标顾客应该是能与营销者互相提供利益和价值的营销活动对象——组织或个人。

为什么要选对目标顾客

一方面是为了更好地实现顾客价值和顾客满意。由于竞争和自身资源的局限性，一家公司不能满足所有人的需要，或者说不能让所有的顾客都满意，这就需要选择那些公司有能力使其满意的顾客作为目标顾客。

另一方面是为了更好地实现组织的使命和目标，也就是选择那些可以为公司创造更大价值的顾客作为目标顾客。

首先，目标顾客是营销者的重要财富。他们是营销者利益和价值的提供者。营销者的目标是实现利益相关者利益，而利益相关者分割的利益规模的大与小，取决于目标顾客支付价格的总额，以及公司获得这个价格总额所支出的成本，因此选对目标顾客非常重要。

其次，有些顾客是带来负价值的。营销者花费了很多的成本和精力留住一部分人，但是他们并没有算账，这部分人可能并非创造价值最大的人，甚至是带来负价值的人。例如，营销者必须实施低于成本价的销售策略才能引发他们的购买行为的那些人，假如营销者仍然不厌其烦地花费成本争取留住他们，就无法实现利益相关者利益的目标。因此，需要选对目标顾客。

再次，带来正价值的顾客的贡献也是参差不齐的。同样一个产品和服务卖给不同的人会卖出不同的价格来。例如，一枝玫瑰花卖给饥肠辘辘的乞丐，可能是负价值；卖给一位家庭主妇，可能卖2元；卖给一对情侣，则可能卖到20元。花还是那枝花，卖给不同的人就会卖出不同的价格。因此，目标顾客的选择是可以创造价值的，甚至比产品、价格、分销和传播四个组合要素创造的价值还大。如果选错目标顾客，就如同

娶错妻、嫁错郎一样不幸福。否则，带来的不是正价值，而是负价值，并且不断地消耗营销者宝贵的资源。奇怪的是，有些公司选错了目标顾客而不知，这些顾客不断地产生负价值，公司却仍然想留住他们，不断地匹配资源给他们，其实公司应该果断地抛弃他们！

例如，一位教授给博士生班讲课，是为了培养人才，博士生虽然交学费，但是学校有各种的奖学金，最终把他们的学费基本返还了，因此，仅从博士生的短期经济利益贡献来说，是零元，为了便于比较，我们假定为1元。但是，如果这位教授给一个100人的EMBA班讲一天课，会为大学贡献100万元左右的经济利益，与博士生班相差100万倍。那会不会因为博士生出价低，教授在博士生班讲的课程就不如在EMBA班讲得好呢？不会，博士生班学生人数少，或许效果更好。这就意味着这位教授的同样一门课程，卖给不同的人，可以卖出不同的价格，在这个例子中是相差100万倍。这意味着目标顾客的选择本身是可以创造价值的。

但是企业在营销的过程当中通常把产品作为创造价值的要素，后来引申为服务也可以创造价值，再后来认为营销组合四个要素可以创造价值。其实不然，目标顾客选择决策也可以创造价值。营销组合四个要素会创造价值，但它创造的价值十有八九需要支出大量的费用和成本，而目标顾客的选择创造的价值不需要支出或者支出很少的费用和成本。

然而，这一点长期被忽略了。目标顾客选错的不合理情况，在当今的营销管理中是常见的，大大地影响了营销效率的提高。例如，有的顾客在购买产品的时候，不讨价还价，以较高价格购买，有的顾客经过讨价还价以较低的价格购买。那么，出高价的顾客事儿多，还是出低价的顾客事儿多呢？显然，出价越低的人事儿越多，比如进一步要求送赠品，增加附加服务等，营销者不得不匹配资源使他更加满意，而出价高

的人反而没有那么多要求，这就节省了营销者的宝贵资源。这意味着营销者把很多资源匹配给了负价值或者很少价值的顾客，形成顾客群体的负向马太效应，劣质顾客驱除优良顾客，营销者的发展前途可想而知。

如何选对目标顾客

选择目标顾客需要考虑四个问题：一是明确目标顾客选择的行业前提；二是应用目标顾客选择的两个标准；三是确定目标顾客选择的战略；四是根据需求和贡献细分目标顾客；五是应用通用评估矩阵进行评价。

1.明确目标顾客选择的行业前提

由前述可知，选择目标顾客的目的是满足这些人的一部分需要。因此，在选择目标顾客之前，通常需要明确营销者提供的产品和服务的类别，或者说进入的行业和领域，也就是界定所要满足的一部分需要究竟是哪一部分需要。例如，如果是饮料，则需要明确是碳酸饮料还是非碳酸饮料；假如是非碳酸饮料，还要明确是酒精饮料还是非酒精饮料；如果选择了非酒精饮料，还要明确是药饮料还是非药饮料；如果是非药饮料，还要明确是果汁饮料还是非果汁饮料等。

明确了要满足顾客的哪一部分需要，等于确定了营销者进入的行业，进而可以对这个行业进行深入的分析，从而得出该行业的特点、机会和具有竞争优势的大概发展方向。目标顾客的选择，是针对营销者所处的相应行业进行选择，营销者只有确定了自己所处的行业和领域，才能用五力模型、价值链等专业分析工具进行营销研究，为目标顾客和营销定位点的精准选择奠定基础。

当然，在很多情况下，是先进行了顾客分析以及竞争对手分析才决定进入某一行业或领域的，甚至有时对目标顾客的选择先于进入何种行业或领域的决策。即使是这样，行业进入后不容易退出，而目标顾客却可能发生替代性变化，在这种情况下，确定行业和领域就成为目标顾客

选择的前提因素。

2.应用目标顾客选择的两个标准

目标顾客的选择，必须与组织的使命和目标相匹配，或者说要根据使命和目标进行目标顾客的选择。例如，沃尔玛的使命是“让普通人有机会买到富人才买得起的东西”，经营目标是盈利却不是利润最大化，目标顾客就是普通收入的家庭，初期是小镇上的居民家庭，后来延伸至中小城市的普通居民家庭。如何根据组织的使命和目标来选择目标顾客？这必须遵循两个评价标准：一是所选择的目标顾客必须为公司利益的增加和品牌形象的提升做出贡献，否则就难以实现利益相关者利益；二是所选择的目标顾客与营销者的资源相匹配，营销者有能力满足这部分顾客的需求，赢得顾客的偏爱，并能较长期地留住他们。

清华大学经济管理学院的使命是“创造知识、培育领袖、贡献中国、影响世界”。它没有说要成为世界上最大的商学院，也没有说要成为世界上最有钱的商学院，如何实现前述使命呢？它选择了一个愿望：成为世界一流的经济管理学院。这是一个长远的目标。如何才能成为世界一流的经济管理学院呢？必须有世界一流的师资。现在的学生基本上是世界一流的了，那么该如何聚集世界一流的师资呢？除了良好的声誉、自由的学术氛围等以外，必须有与世界一流大学相类似的薪酬待遇。但是，这些钱不能只靠政府拨款，也要经管学院自己获取。这就要求清华大学经济管理学院在选择目标顾客时，除了考虑完成国家的人才培养计划、承担社会责任之外，自由选择的一些项目的目标顾客必须是出价高并喜欢清华大学经济管理学院的人，否则，它无法给予与国际一流人才待遇相匹配的薪酬，也就无法实现自己的使命。这就叫作“根据组织的使命和目标（或愿景）选择目标顾客”。

3.确定目标顾客选择的战略

在选择目标顾客的过程中，有两种极端的战略——大众化战略和小众化战略（见图5-1），营销者需要从中选择一种，或者是两种战略的融合。

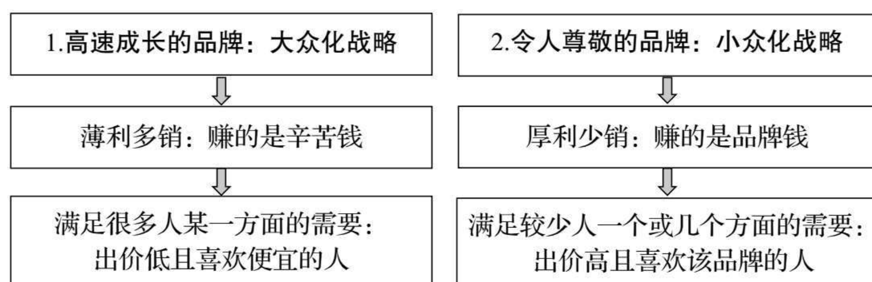


图5-1　目标顾客选择的两种战略

（1）大众化战略。这是一种常见和流行的战略，选择这种战略的原因是，很多公司追求大规模、高速成长，甚至不惜冒着赔钱的巨大风险。在这种目标驱使下，公司追求的是目标顾客的数量而非质量，因此必须选择广泛的目标顾客群体。要吸引他们大规模地购买，只能采取低价甚至低于成本价，或者免费赠送甚至赠物+赠钱相结合的方式，把目标顾客培养成为出价低且喜欢便宜的人，营销者只能赚取辛苦钱，甚至辛苦了也不赚钱。例如，一些从事纯净水、牛奶配送的公司，成为"大自然的搬运工"，赚的是物流钱，搬运工、快递员赚的是辛苦钱，绝对不是品牌钱。

（2）小众化战略。打造一个令人尊敬的品牌，离不开目标顾客的忠诚，这自然需要对目标顾客进行精选，淘汰那些只关注低价而忽略价值的顾客，同时，营销者必须专注于一个狭小的领域精耕细作，推出精致的产品和服务，因此规模发展受到限制，这两个方面的原因要求营销者必须选择狭窄的目标顾客群。目标顾客少了，销售规模就会受到限

制，这时就需要采取高毛利策略，赚取品牌溢价，形成厚利少销的特色。尽管中国企业发展的主要模式还是追求规模最大化，但是我们仍然发现了很多小规模企业的成功例子，它们不是追求规模最大化，也不是追求利润最大化，而是按照自己的兴趣，打造令人尊敬的品牌。

一个来自青海草原喜欢鲜花的女孩子，大家称她为“睫毛鲜花姑娘”，她把自己对花的理解和爱转化为花艺，让人感受到自由和美。2007年，她在北京胡同里开设了北平国际青年旅舍。她总是一大早去花市买花，然后将花草美美地布置到旅舍的合适角落，把旅舍装扮得像花园一样，因此她的旅舍被称为“鲜花旅馆”，广受欢迎。随后，她又开设了北平咖啡馆、北平小院青年旅舍、北平北京站青年旅舍、北平花园精品酒店（仅有6间房）等，每一家都不大，以使自己可以亲力亲为选购鲜花，精心设计并布置到每一个角落，做好每一个细节，结果自然美得令人赞叹。

我们研究了一些小而美的公司，发现一个共同特征：一定是创始人选择的非常感兴趣的一件事，然后每一个产品和服务的细节几乎都亲力亲为，把这件事情做到极致，接着在朋友圈或泛朋友圈进行分享。因为把它做到了极致，所以才令人尊敬。如果规模做得很大，创始人就很难控制标准，委托别人替代很难达到创始人所追求的完美，同时创始人也会非常辛苦，最终导致乐趣逐渐消失，这与创始人的追求相悖。

另外一个相似的案例是环意国际旅行社。它成立于2009年，一成立就面临着旅游市场的激烈竞争。大多数旅行社都采取了低价切入的战略，吸引大众市场，比如说15 000元可以八天游欧洲五国。由于价格低，旅行社为了盈利会增加购物环节；酒店离市区很远，游客要很早起床去景点，路上要走很远的路；吃饭也缺乏旅游地应有的体验。但是，环意国际旅行社选择的目标顾客不是普通大众，而是高收入的人群及家

庭，满足他们美好体验的需求，提供的景点、下榻的酒店、就餐的餐馆等，都是经过精心设计和选择的。创始人张环女士非常喜欢意大利及意大利古老的文化，她跑遍了意大利的知名景点，即使在同一个城市，也常常去体验多家宾馆和餐馆。后来她把最具特色的景点、宾馆和餐馆组合起来，推出了意大利古国、时尚文化游的项目——八天游半个意大利（南部或北部），收费3万多元，组团人数为10人小团。我们走访了一些参加该项目的游客，都觉得是非常难得的体验，绝对是游有所值。我们略举几例。一般旅游者参观罗马斗兽场和梵蒂冈博物馆，常常需要排两个小时的队，参加环意国际旅行社项目的游客不用排队，直接走贵宾通道，这两个多小时值多少钱！很多旅游者去过米兰，但很少有旅游者在米兰参观过达·芬奇的名画《最后的晚餐》真迹，因为预约难度很大。它是在米兰的圣玛丽亚感恩教堂里，参观者必须提前在网上抢票，抢完票后要提前一个小时到现场取票，然后按要求的时间提前排队，15个人一组进教堂，在里边只能参观15分钟。环意国际旅行社的项目包括欣赏达·芬奇的《最后的晚餐》，这值多少钱！表5-1呈现了环意国际旅行社的目标顾客选择战略。

表5-1　环意国际旅行社的目标顾客选择战略

决策内容		备选范围及决策结果	
谁	一般特征	个人、家庭、团体	选择的是团体（10人以下）
	关注利益	便宜、景点多、舒适、精神体验	选择的是舒适和精神体验

什么方面的需求(进入的业务领域)	空间	全球、欧洲、意大利及其他	选择的是意大利
	环节	旅游设计、组团、地接	选择的是旅游设计和地接
	档次	低、中、高	选择的是高档
	内容	景点游、教育游、蜜月游、商务游、会展游、时尚游、艺术游、历史游	选择的是后五项

因此，营销者需要根据确定的使命和目标，以及目标顾客选择的标准，结合自身的优势，决定选择大众化目标顾客还是小众化目标顾客，或是两者的融合等。

4.根据需求和贡献细分目标顾客

由于消费需求的个性化时代已经到来，因此有时对选择的目标顾客还要进行再细分，针对细分后的目标顾客，进行营销定位和实施不同的营销组合策略。细分目标顾客通常使用贡献度和需求特征两个标志。

（1）以贡献度为标志。由前述可知，顾客对于一个品牌或一家公司的销售额和利润额等的贡献是不同的，目标顾客也是如此。因为一个组织为了有效地匹配资源、提高效率，需要分析各个目标顾客的贡献度，从而采取不同的营销组合策略（见表5-2）。

表5-2　以贡献度为标志的目标顾客细分方法

顾客贡献类型	特征	营销策略
1. 永久瀑布型	长期购买且购买量较大	● 建立长期沟通，但不必高频次 ● 建立顾客的态度忠诚和行为忠诚 ● 维护和留住他们
2. 细水长流型	长期购买但购买量较小或利润贡献低	● 分析购买量小的原因 ● 进行交叉销售和主题促销
3. 短时暴雨型	短期购买但购买量较大或利润贡献高	● 关注单次交易的满意度 ● 不追求态度忠诚
4. 零星小雨型	偶尔购买且购买量较小或利润贡献低	● 关注单次交易的满意度 ● 不再进行关系投资

表5-2是按照顾客的贡献度将其分为五种类型。第一种为永久瀑布型，属于长期购买且购买量较大的顾客，营销策略的目的是留住他们，建立并提升他们的忠诚度，不必高频次地与其进行沟通；第二种为细水长流型，属于长期购买但购买量较小的顾客，营销策略的目的是提升他们的购买量，分析购买量小的原因，对他们进行交叉销售和促销活动；第三种为短时暴雨型，属于短期购买但购买量较大的顾客，营销策略的目的是关注他们的单次交易的满意度，不追求忠诚度的培养，当然，一旦可能，也需要尝试将他们转化为忠诚顾客；第四种为零星小雨型，属于偶然购买且购买量较小的顾客，营销策略的目的是关注他们的单次交易的满意度，不再进行关系投资。

（2）以需求特征为标志。在需求个性化和竞争异常激烈化的时代，逐渐出现了精准营销策略，甚至一对一的营销策略，在应用这些策略之前，通常需要以需求为标志对目标顾客进行细分。TNS信息集团的研究结果表明，引导奢侈品需求发展有两个重要维度：标榜个性的需求和善待自我的体验需求。基于这两个维度，TNS将中国具有独特需求与特征的消费者归纳为以下四类：鉴赏收藏、引领潮流、奢侈体验，以及通过奢侈品来标榜财富和象征自己不同一般的身份（见图5-2）[1]。

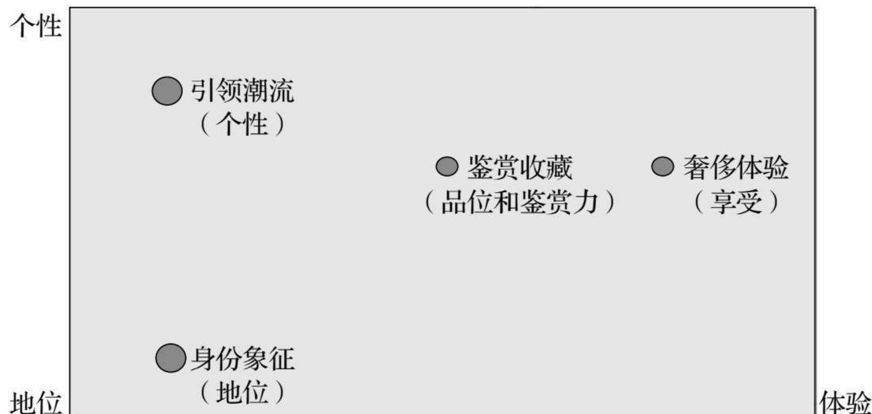


图5-2　从需求维度对奢侈品的中国目标顾客的细分

图5-2显示的顾客都是奢侈品的目标顾客，但是在购买和消费奢侈品的时候，需求特征是不一样的。比如，右中侧顾客关注的是奢侈体验，左下角顾客关注的是身份象征，左上角顾客关注的是引领潮流。实际上我们可以在这张图的中间划一道竖线。左侧引领潮流和身份象征两部分人群，消费奢侈品时带有炫耀性，是给别人看的；右侧鉴赏收藏和奢侈体验两部分人群，消费奢侈品带有自赏性，是给自己看的。这四类人群都是奢侈品品牌的目标顾客，但他们需求不同，需要针对他们进行不同的营销要素组合，实现令他们满意的目标。比如，对于追求身份象征、引领潮流的两部分人群，需要满足他们的炫耀心理，为他们提供的奢侈品的标识就要特别大，从很远的地方就能看到，同时还要满足他们随身携带的需要，如手袋、腕表、眼镜、名片夹和手机等类型的产品。对于关注鉴赏收藏、奢侈享受的两部分人群，就不需要具有可视性，不需要随身携带，所以可以向他们提供奢华的家具、顶级的瓷器等。进行精准营销，会大大提高营销效率。

5.采用通用的细分市场评估矩阵进行评价

在选择目标顾客（即备选目标市场）的时候，有一个现成且好用的

工具，就是通用评估矩阵的变形（见图5-3）。

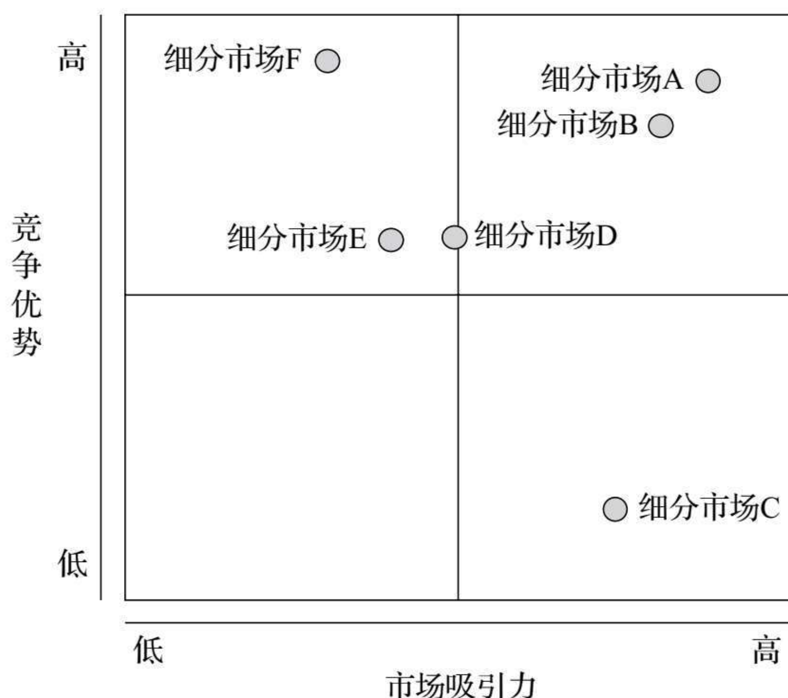


图5-3　细分市场评估矩阵

我们需要对各个细分市场进行市场吸引力和竞争优势的评估。横轴呈现的是市场吸引力，是指这个顾客群对营销者的吸引力，通常用销售额、利润额和未来发展潜力来评估，越往右市场吸引力越大。纵轴呈现的是营销者的能力适应性（即竞争优势），通俗地说，就是指营销者有多大能力赢得顾客的“芳心”。

在图5-3中，右下角细分市场C，对营销者来说具有一定的吸引力，因为它具有较大的销售额和利润额贡献潜力，但是营销者没有能力赢得这部分顾客，只好放弃。对于左上角细分市场F，营销者具有明显的竞争优势，能够赢得他们的“芳心”，但是这部分顾客对于营销者的销售额和利润额贡献非常少，不值得花费资源。如图5-3所示，营销者的目标顾

客只能选择右上角细分市场A和细分市场B，这两部分人群可以给营销者贡献理想的销售额、利润额和品牌声誉，同时营销者也有能力赢得他们的“芳心”。

尽管很多学者对这种评估方法表示认同，但是由于涉及两个维度，选择哪部分为备选目标市场也存在争议。从理论上讲，应该选择市场吸引力和企业竞争优势都强的细分市场。但是，在现实的营销活动中会面对一强一弱的细分市场。一项研究的结论是，企业应该先追求市场吸引力小但具有相对竞争优势的市场，后追求市场吸引力大但竞争优势处于平均水平的市场（见表5-3）。[2]

表5-3　目标市场选择表

	无市场吸引力	中等市场吸引力	强市场吸引力
弱竞争优势	避免	避免	避免
中等竞争优势	避免	避免	三选目标
强竞争优势	避免	次选目标	首选目标

小结

我们总结一下第5堂课的内容，其核心就是选对目标顾客。首先，回答了什么是目标顾客的问题，他们是营销者营销的对象，具有两个明显特征：一是可以为营销者带来利益和价值贡献；二是营销者有能力赢得他们的“芳心”。其次，回答了为什么要选对目标顾客的问题，原因在于不同的目标顾客在购买同样的产品和服务时，会支付不同的价格，有些给营销者带来的是负价值，有些带来的是小价值，有些带来的是大价值，因此营销者必须选对目标顾客。最后，回答了如何选对目标顾客的问题。一是明确营销者提供的产品和服务的类别，或者说将要进入的行业和领域；二是根据营销者的使命和目标选择目标顾客，并遵循具有市

场吸引力和竞争优势两个评估标准；三是进行大众化市场或是小众化市场的选择，是采取薄利多销的低价战略，还是厚利少销的品牌战略；四是针对目标顾客再进行细分，可以按照目标顾客的贡献度进行细分，也可以按照目标顾客的需求和消费特征进行细分，然后根据细分的目标顾客群体，进行精准的营销定位和营销策略组合；五是提供了目标顾客选择的工具，就是通用的细分市场评估矩阵。

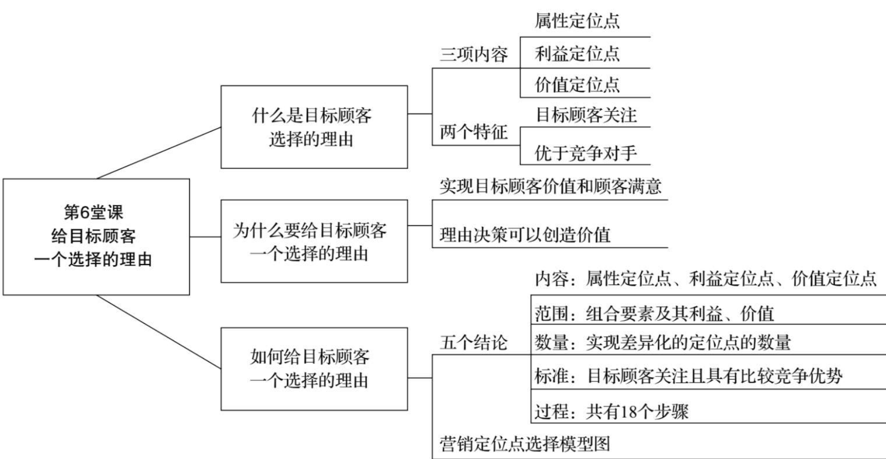
最后，我们归纳出第5堂课价值千金的一句话：同样一个产品和服务，卖给不同的人，可以卖出不同的价格，这意味着目标顾客的选择是可以创造价值的，因此必须选对目标顾客。一家公司、一个品牌、一个人，都是如此。

[1] 肖实天，陈湛，李颐.中国富人不再仅为“奢”而消费［N］.中国经营报，2008-01-28.

[2] 迈克尔J贝克.市场营销百科［M］.李垣，译.沈阳：辽宁教育出版社，1998：293-294.

第6堂课　给目标顾客一个选择的理由

本章要点



在选对了目标顾客之后，营销者接着需要做的重要营销决策，就是通过营销定位给目标顾客一个选择的理由，目标是避免或弥合营销定位与目标顾客之间的差距。第6堂课讨论三个问题：什么是目标顾客选择的理由？为什么要给目标顾客一个选择的理由？如何给目标顾客一个选择的理由？

什么是目标顾客选择的理由

目标顾客选择的理由究竟是什么？这个问题常常令营销者迷茫，其实是有规律可循的，它有三项内容和两个特征。

1.目标顾客选择理由所包含的三项内容

目标顾客在购买一个产品时，可能比较关注材料、工艺和外观等属性，也可能比较关注产品属性带来的健康、省心和舒适等利益，还可能比较关注受人尊敬、让人成功和令人幸福等价值。这些决策通常表现为营销定位点的选择，因此目标顾客选择的理由包括属性定位点、利益定位点和价值定位点三项内容。

（1）三种定位的含义。属性定位点是利益定位点产生的直接原因；利益定位点是指给顾客带来的好处本身；价值定位点是满足顾客的精神感受，解释人为什么要活着，可以理解为人生价值观，表6-1是心理学家米尔顿·罗克奇（Milton Rokeach）归纳出来的价值观调查表，包含18个终极性价值观、18个工具性价值观，工具性价值观也是为终极性价值观服务的。[1]这些都可以成为价值定位点的备选内容。

表6-1　终极性价值观和工具性价值观

终极性价值观		工具性价值观	
1. 舒适的生活	10. 无内心冲突	1. 雄心勃勃	10. 富有想象力
2. 振奋的生活	11. 成熟的爱	2. 心胸开阔	11. 独立
3. 成就感	12. 国家安全	3. 能干	12. 智慧
4. 和平的世界	13. 快乐	4. 愉快	13. 符合逻辑
5. 美丽的世界	14. 救世	5. 整洁	14. 博爱
6. 平等	15. 自尊	6. 勇敢	15. 顺从
7. 家庭安全	16. 社会认同	7. 宽恕	16. 礼貌
8. 自由	17. 真挚的友谊	8. 乐于助人	17. 负责
9. 幸福	18. 睿智	9. 正直	18. 自我控制

例如，佳洁士儿童牙膏的利益定位点是防止蛀牙、牙齿健康，这是给儿童带来的好处本身，为了证明这个利益定位点的存在，就有了属性定位点——含氟，与牙齿健康的利益定位形成了一对一的因果关系。佳洁士儿童牙膏的“让您做个好妈妈”是价值定位点，它与利益定位点“牙齿健康”存在着逻辑上的因果关系，但是并非一对一的因果关系。图6-1表明了三种定位点之间的关系。[2]

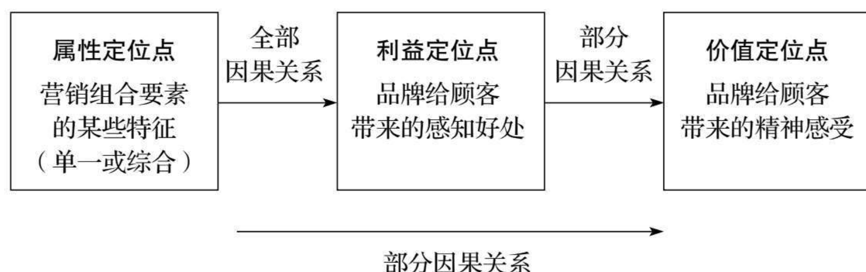


图6-1　三种定位点之间的关系

（2）三种定位点的作用。由前述可知，三种定位点都是为了呈现给目标顾客一个选择的理由，有时是独立使用的，有时是综合使用的。

一是价值定位点在什么情况下是可有可无的？已经差异化。在利益定位点和属性定位点实现了差异化后，价值定位点就变得可有可无。因为在利益定位点和属性定位点实现了差异化，就意味着已经给了目标顾

客选择和购买的理由，就可以没有价值定位点了。例如，佳洁士儿童牙膏在推向市场初期，没有直接竞争对手，在“防止蛀牙、牙齿健康”的利益定位点实现了差异化，等于已经给了目标顾客选择和购买的理由，因此就不需要有价值定位点了，至少价值定位点是可有可无的。

二是价值定位点在什么在情况下是必需的？没有差异化。如果在利益定位点和属性定位点上没有实现差异化，就必须在价值定位点上给顾客一个选择的理由。比如，佳洁士儿童含氟牙膏推出时，很快取得了市场占有率第一。但是，这个“含氟——牙齿健康”的购买理由太容易被模仿了，竞争对手很快就推出了含氟牙膏，佳洁士儿童牙膏的市场占有率开始下降。在中国市场上，营销者面对这种情况通常选择价格战策略，但是降价并不一定是给了顾客一个选择和购买的理由。因此，当时佳洁士儿童牙膏并没有挑起价格战，而是聚焦于解决目标顾客购买的理由消失和弱化的问题。其思路不是降价，而是强化或是给顾客一个新的购买理由，换句话说，就是持续地给顾客一个选择和购买的理由，由此推出了一个价值定位点。因为顾客已经知道，佳洁士儿童牙膏含氟、防止蛀牙，所以广告语就改为：“佳洁士儿童牙膏让您做个好妈妈”。好妈妈是价值定位点，它带来的效果就是，你想成为一个好妈妈，让孩子没有蛀牙，那就用佳洁士儿童牙膏吧！为什么会形成这样的逻辑？因为只有佳洁士儿童牙膏的诉求是“让您做个好妈妈”。其结果是，佳洁士儿童牙膏仍然维持了很长时间的市场占有率第一的位置。

三是在利益定位点相同的情况下价值定位点可以不同吗？可以。不同的利益定位点，可以有相同的价值定位点；相同的利益定位点，可以有不同的价值定位点。我们更加关注后半句话的应用价值，这意味着如果在利益定位点实现不了差异化，在价值定位点实现差异化也是非常有效的。比如，止疼药的利益定位都是疼痛的缓解或消失，没有实现差异

化，但是疼痛的缓解或消失给顾客带来的价值感受是不同的，这就为差异化提供了选择空间，有的止疼药可以选择自信，有的则可以选择快乐，有的可以选择成就感。

四是价值定位点相同可以实现品牌的差异化吗？可以。即使价值定位点相同，表达语句不同，有时也能达到差异化的效果。例如，大部分体育用品品牌目标顾客都是年轻人，年轻人无差异地关注梦想，如果没有价值定位点的诉求，品牌就有可能被边缘化了。耐克广告语是“Just do it”（尽管去做吧），诉求的是梦想，无论成功与失败，去做就好了！李宁的广告语是“一切皆有可能”，诉求的也是梦想，做就有成功的可能。阿迪达斯的广告语是“没有什么是不可能的”，去做就没有什么是不可能实现的。雷同不雷同？雷同！但是三个品牌在目标顾客心目中都有自己的位置。如果诉求的不是梦想，那可能就不是年轻人这个目标顾客群体了。比如诉求的是利益定位点——舒适，那可能就是以中老年人为目标顾客了。

五是利益定位点和价值定位点的目标顾客是相同的吗？不一定。在购买者和使用者相同的情况下，利益定位点和价值定位点的目标顾客是相同的。但是，在购买者和使用者分离的情况下，两个定位点的目标顾客也是分离的，利益定位点常常是针对使用者的，价值定位点是针对购买者的。比如，佳洁士儿童牙膏的“防止蛀牙，牙齿健康”的利益定位点是针对孩子（使用者）的，而“让您做个好妈妈”的价值定位点是针对妈妈（购买者）的。因此在营销实践中，我们有时需要选择两类目标顾客：目标购买者和目标使用者。“有时”是什么时候？就是在购买者和使用者分离的时候。

比如，产品和服务作为礼品销售时，购买者和使用者是分离的。中国是一个比较讲人情的社会，送礼是常见的一种现象。当产品和服务作

为礼品销售的时候，营销者需要考虑是购买者重要还是使用者重要？当然是购买者重要，购买者（送礼人）自己决定购买什么，而使用者（收礼人）事先并不知道别人会送什么。既然是购买者（送礼人）重要，那么是利益定位点重要还是价值定位点重要呢？因为购买者（送礼人）关注的是价值定位点，使用者（收礼人）关注的是利益定位点，因此在礼品营销中价值定位点更为重要，诉求价值定位点更为有效，尽管在现实生活中大多是诉求利益定位点。想想我们为什么要送礼，大多是为了表达对接受礼品人的爱、关心、友情和感谢等，都是精神价值层面的。

又如，产品的目标顾客是团体时，比如机械设备、办公用品、咨询服务等，购买者和使用者常常也是分离的。在很多情况下，购买者关注的是价值，使用者关注的是利益，但是在现实的营销过程当中，营销者仍然陷入了低价竞标、为客户省钱的利益定位点的竞争之中，甚至常常出现低于成本价销售的情况。实际参与购买决策的人，更多的是关注价值定位点，或许在对公业务中诉求价值定位点更加有效。

这不太容易理解。我们举一个真实的案例。有一家包装公司的销售总监名字叫张立，19年的时间里销售进口包装设备400多套，被称为“销售女皇”。一套包装机少则几百万元，多则上千万元，为什么她的销售业绩这么好？有人开始研究她成功的原因。她说，一个重要的原因是给客户选择的理由，所以自己从不行贿，也从没有请客户大吃大喝过。她解释说，不行贿并不意味着不花钱，她把别人用于行贿的钱给顾客提供合适的产品以及更好的服务，例如，客户包装机出现问题，她迅速组织全世界的技术力量解决问题。同时她说，不行贿不是战术问题，而是战略问题，如果试图通过行贿获得订单，公司的重要资源就会流向行贿方面，无法保证向客户提供更好的产品。她无意中说的一句话，与我们前述的研究结论完全一致。她说：“其实我成功的关键就在于购买我们包装

设备的很多采购经理没有出问题，并由于工作出色得到总裁的赏识，获得了升职。”从这个意义上来讲，张立的包装设备给采购经理（购买者）的是价值定位点：职业得到发展，事业更加成功。或许，营销像万花筒一样千变万化，但是这至少为对公业务提供了一个差异化的新视角。

六是传播哪一个营销定位点呢？传播差异化的营销定位点。营销定位点包括属性定位点、利益定位点和价值定位点，在传播的过程当中，就是顾客选择的理由。如果在利益定位点实现了差异化，就传播利益定位点，如佳洁士儿童牙膏上市时，就传播“防止蛀牙、牙齿健康”。但是，为了证明利益定位点的存在，必须补充传播属性定位点，如佳洁士儿童牙膏上市时，不仅传播“防止蛀牙、牙齿健康”的利益定位点，还传播形成这个利益定位的原因——属性定位点“含氟”。利益定位点和属性定位点，两者之间像连体婴儿一样，永远都不能分开，必须同时传播。

如果在利益定位点和属性定位点没有实现差异化，而在价值定位点实现差异化了，就传播价值定位点。这里需要注意，在传播价值定位点的时候，跟属性定位点没有直接的、一对一的因果关系，所以一般不再传播属性定位点了。

另外，产品或服务类别不同适合不同的定位点选择。如果把产品分为功能型产品和形象型产品，那么功能性产品适合诉求利益定位点，形象型产品则适合选择价值定位点。比如香水，是功能型产品还是形象型产品呢？有的人说是功能型产品，应该选择利益定位点。错了，香水不是功能型产品，不能选择利益定位点，因此不能用这样的广告词：“用某某香水，让你浑身上下都香！”如果再加上“蚊不叮，虫不咬”就彻底成为花露水了，无法卖出香水的高价。香水不是功能型产品，而是形象型产品，所以广告必须选择价值定位点：“让你更加性感和魅惑！”这样自然可以卖出高价来。这种定价策略与成本有没有关系呢？没有直接关系，

定价是由定位点决定的。一般来说，功能型产品诉求利益定位点，价格就稍低一些；形象型产品选择价值定位点，价格就稍高一些。

2.目标顾客选择的理由的两个特征

由前述可知，目标顾客选择的理由是由营销定位点呈现的。因此，无论是目标顾客选择的理由，还是营销者选择的定位点，都必须具备目标顾客关注和优于竞争对手两个特征。

（1）有资格成为购买理由或定位点的第一个特征：一定是目标顾客关注的利益或价值点。当企业面临困难的时候，或者说当营销者觉得自己非常委屈的时候，一定是为顾客做了非常多的事情，但顾客仍然不满意。当一位中层经理觉得委屈的时候，也是感到把身心都给了公司，但领导仍然不给他升职和加薪；当一个人在家里感到委屈的时候也是如此，辛辛苦苦地工作、挣钱养家，家人并不满意。注意，当你觉得自己委屈的时候，常常不是你不辛苦，也不是你不够努力，而是你的努力和辛苦的方向错了，不是对方所关注的。所以，有效的营销定位点必须是目标顾客关注的点，否则做得再好也没有用。

我们以洗发水产品为例，其目标顾客是城镇居民家庭，在20世纪80年代，人们洗发的时关注的是干净，因此洗发水都是追求干净和香味。后来市场竞争激烈化，人们的需求也个性化了。宝洁公司经过研究发现，人们在洗头发时关注的利益点多元化了，有人关注去头屑，有人关注柔顺，有人关注营养等，但是竞争对手没有推出相应的细分产品，于是宝洁公司针对目标顾客关注点的不同推出了不同的洗发水，针对去头屑的关注点推出了海飞丝，针对柔顺的关注点推出了飘柔，针对营养的关注点推出了潘婷。似乎整个中国的洗发产品市场都让宝洁占领了。但是，联合利华研究发现，中国人都是黑头发，洗发时有强烈的黑发诉

求，进而推出了满足黑发诉求的夏士莲并取得了成功。这些都是把目标顾客关注的要素作为定位点，进而给了目标顾客清晰的选择和购买的理由。

一些流行的广告语，尽管花了上亿元的广告费，也没有给目标顾客一个选择的理由，就是忽视了目标顾客关注的利益或价值点。例如，广告语“鄂尔多斯羊绒衫，温暖全世界”容易让人联想到太阳，与顾客没有建立起直接的情感联系，不如改为“鄂尔多斯羊绒衫，温暖您和您的家人”更触动顾客的心灵，因为与顾客有了直接的关系。我们举一个假想的例子，如果有人跟我说：“李老师，我爱全世界！”我会说：“呵呵，你爱去吧！跟我说这个干什么！”但如果有人跟我说“李老师，我爱您”，则会打动我的心灵，让我心跳加快。类似的例子还有很多，比如我们曾经听到过的广告词：“恒源祥，羊羊羊！”“我属牛，牛牛牛！”“我属虎，虎虎虎！”你爱属什么属什么，和顾客没有关系。诸如此类的广告都花了大量的广告费，或许也增加了销售额，但这是由于知名度的提高而增加的，并没有给顾客一个选择和购买的理由。这种广告语在40年前是有效的，今天或许在五级市场还有效，但在一二级市场已经变得无效了。所以，需要重新给顾客一个选择和购买的理由。

（2）有资格成为购买理由或定位点的第二个特征：一定是在目标顾客关注的利益或价值点上优于竞争对手。目标顾客关注的点，才有资格成为购买理由，将其做得优于竞争对手，才表明购买理由成立，因此必须努力做到好上加好。目标顾客不关注的点，做得一般就可以了。如果在目标顾客最为关注的点上无法做得优于竞争对手，在目标顾客第二关注点上做成了优于竞争对手也是有效的。

在短信开始流行的时候，有一个众人皆知的鸭子和螃蟹赛跑的笑话。两者同时到达了终点，没有决出胜负。这时螃蟹耍了一个心眼，对

鸭子说：“咱们俩别再跑了，太累了，我们石头剪子布决定胜负吧！”鸭子没有上当，说：“去你的，我永远也赢不了！我一出就是布，你一出就是剪子。”目前，很多公司不如鸭子聪明，面对竞争对手的剪子一出就是布。你推出一种中式快餐，目标顾客和营销定位点与麦当劳、肯德基等西式快餐都不同，但非得要说打败麦当劳、肯德基；你推出一种茶饮料，目标顾客和营销定位点与碳酸饮料可口可乐、百事可乐都不同，但非得要说打败可口可乐、百事可乐。这些都等于面对竞争对手的剪子，一出就是布。在定位选择的过程当中，我们应该躲开强大的竞争对手，躲开竞争对手强大的方面，找到自己生存和发展的空间，也就是竞争优势。

总之，这两点缺一不可。当你觉得委屈的时候，你要知道，不是你工作不努力，而是你努力的方向错了，把很多的资源、精力、时间和金钱都花在了目标顾客不关注的点上。只要调整到目标顾客关注的点上，做得优于竞争对手，问题就可以轻易地得到解决。

[1] Milton Rokeach.The nature of human values [M] .New York:The Free Press，1973：28.

[2] 李飞.营销定位 [M] .北京：经济科学出版社，2013：117.

为什么要给目标顾客一个选择的理由

这个问题也可以理解为，为什么要进行营销定位点的选择。有两个非常充分的理由：一是有了选择的理由，顾客才会觉得值得和满意；二是不同的选择理由会有不同的价值，即营销定位点的选择可以创造价值。

（1）理由之一：营销定位点（顾客选择的理由）是顾客选择的原因。干什么事情都是有理由的，顾客的选择和购买行为也是如此。通过营销定位点的设计，给目标顾客一个选择的理由，这样他们才会产生选择、购买和偏爱的行为，才会感觉值和满意。一个人爱另一个人，领导给某位员工升职和加薪，顾客持续地购买某品牌的产品和服务，都在于营销者给了他们爱、升职加薪、持续购买的理由。所以，你不要抱怨人家不爱你，不要抱怨领导不给你升职和加薪，也不要抱怨顾客不购买你的产品。营销者首先要反思的是：是不是持续给了他们一个做你所期望的事情的理由。世上任何事的达成，无非都是给别人一个选择的理由。

（2）理由之二：营销定位点（顾客选择的理由）的选择是可以创造价值的。例如，哈根达斯冰激凌刚进入中国市场的时候，一个大球要卖100多元钱，一个国产冰激凌球才5元钱，哈根达斯凭什么卖那么贵？后来冰激凌市场竞争激烈，哈根达斯大球降价到50元钱，中球25元钱左右。我们以大球为例，一个哈根达斯大球冰激凌卖50元钱，有的国产品牌大球仅卖5元钱，为什么差10倍？有人说因为哈根达斯更好吃，好吃是利益定位点，通常不会贵10倍。贵10倍的原因一定是价值定位点，哈根达斯的广告语是：“你爱她就请她去吃哈根达斯吧！”你爱她请她去吃哈根达斯，结果才5元钱，那她可能觉得只是吃到了冰激凌而已！你爱她请她去吃哈根达斯，50元钱一个球，其中5元钱是冰激凌，剩下的45

元钱是爱。所以，价值定位点会产生非常大的溢价。

鲜花的例子也可以说明这一点。买一支玫瑰装点办公室，人们愿意支付2元钱。但在情人节，买一枝玫瑰花来表达对爱人的爱意，人们愿意花20元甚至200元钱，贵了10倍甚至100倍。这意味着，同一位顾客购买同样的产品和服务，营销定位点不同，可以卖出不同的价格。可见营销定位点的选择是可以创造价值的，其创造的价值甚至比营销组合四个要素创造的价值还要大，并且不需要花费什么成本。

总之，目标顾客有了选择的理由才会购买，购买的理由不同会支付不同的价格，因此必须通过营销定位的恰当决策，给目标顾客一个选择、购买和偏爱的理由。

如何给目标顾客一个选择的理由

如何给目标顾客一个选择的理由？通过营销定位决策来实现，而营销定位决策就是属性定位点、利益定位点和价值定位点的选择过程。据此，我们在归纳相关研究结论的基础上，创建了营销定位点选择模型图。

1.营销定位点选择的相关结论

通过我们的研究，可以归纳出营销定位点选择的五个结论，涉及选择内容、范围、数量、标准和过程等方面。

（1）定位点选择的内容。它包括属性点、利益点和价值点三个内容，换句话说，定位点首先要确定是在属性定位点、利益定位点和价值定位点三个方面的哪一个或哪几个内容上。利益定位点是满足顾客的效用（或功能）需求，属性定位点是利益定位点产生的原因，价值定位点为给顾客带来的是人生价值层面的精神感受。

（2）定位点选择的范围。属性定位点的选择范围，是产品（包括服务）、价格、分销和传播营销组合要素及它们的各个属性维度，有时是一个组合要素的一个属性维度，有时是一个组合要素的几个属性维度，有时是几个组合要素的几个属性维度。利益定位点的选择范围，是产品（包括服务）、价格、分销和传播营销组合要素的单个要素或综合要素带来的所有利益。价值定位点的选择范围，是心理学家米尔顿·罗克奇提出的人生价值观的18个终极性价值和18个工具性价值。

（3）定位点选择的数量。在一般情况下，属性定位点、利益定位点和价值定位点三者都是不可缺少的，利益定位点和价值定位点用于满

足顾客需求，是企业营销的目的，体现的是独特性（优于竞争对手）和必要性（满足顾客关注的利益点）；属性定位点提供利益定位点实现的依据，体现的是可信性，用于营销组合策略的制定。

在利益定位点或属性定位点已经实现了差异化，价值定位点就变得可有可无了；如品牌在利益定位点或属性定位点没能实现差异化，就必须通过价值定位点来实现差异化。一个利益定位点，可能由几个属性点来支撑；同理，一个价值定位点可能由几个利益点来体现，但是在与目标顾客沟通时不一定全部提及，有时仅强调一个主要定位点即可。

至于定位点选择的数量，第一个原则是越少越好，如果超过三个，目标顾客不容易记住；第二个原则是在几个定位点实现差异化，就选择几个定位点；第三个原则是价值定位点一般为一个，利益定位点一般不超过三个，属性定位点一般也不超过三个。

（4）定位点选择的标准。由前述可知，该标准包括目标顾客关注、具有比较竞争优势两个标准，同时两个标准还衍生出第三个标准，即具有可信性。每一个标准都是不可缺少的。

（5）定位点选择的过程。该过程三个阶段：首先确定利益定位点，然后确定价值定位点，最后确定属性定位点。因为利益定位点和价值定位点都需要属性定位点最终呈现，并让目标顾客感知到，因此属性定位点选择放在最后。在选择定位点的过程中，还要考虑目标使用者和购买者是否分离，如果两者分离就要考虑三个定位点的对象可能分别是使用者和购买者，但是传播大多是针对购买者进行的，因此，针对购买者的定位点常常会成为传播的重点内容，有时为了使顾客相信利益定位点，还要在传播中强调属性定位点。

2.营销定位点选择模型图

在前述研究结论的基础上，我们可以建立一个相对完整的营销定位点选择模型图（见图6-2）。

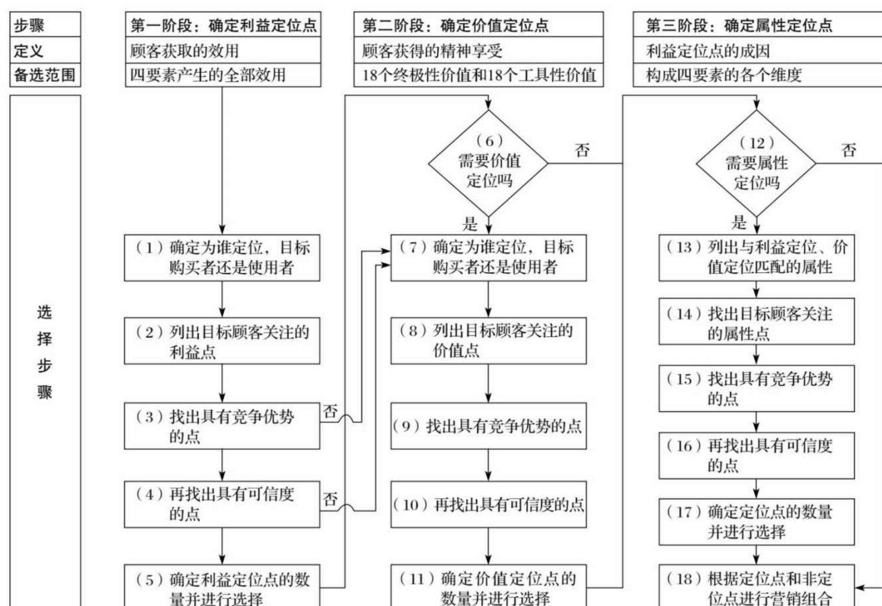


图6-2　营销定位点选择模型图

图6-2模型呈现出营销定位点选择的三个阶段：一是确定利益定位点在哪里。利益定位点是指给顾客带来的好处本身，选择的范围是营销组合四个要素给顾客带来的所有利益，选择的标准是目标顾客关注、具有竞争优势且具有可信性的利益点，然后确定选择利益定位点的数量并进行选择。二是确定价值定位点在哪里。首先分析是否需要价值定位，如果在利益定位点没有实现差异化，就需要选择价值定位点，实现差异化，价值定位点甚至是人们活着的目的，选择的范围是18个终极性价值和18个工具性价值，选择的标准是目标顾客关注、具有竞争优势且具有可信性的价值点，然后确定价值定位点的数量并进行选择。三是确定属性定位点在哪里。属性定位点是利益定位点产生的原因，选择的范围是营销组合四个要素及它们的各个维度，选择的标准是目标顾客关注、具

有竞争优势且具有可信性的利益点，然后确定属性定位点的数量并进行选择。最后根据营销定位点进行营销要素组合，共有18个步骤。

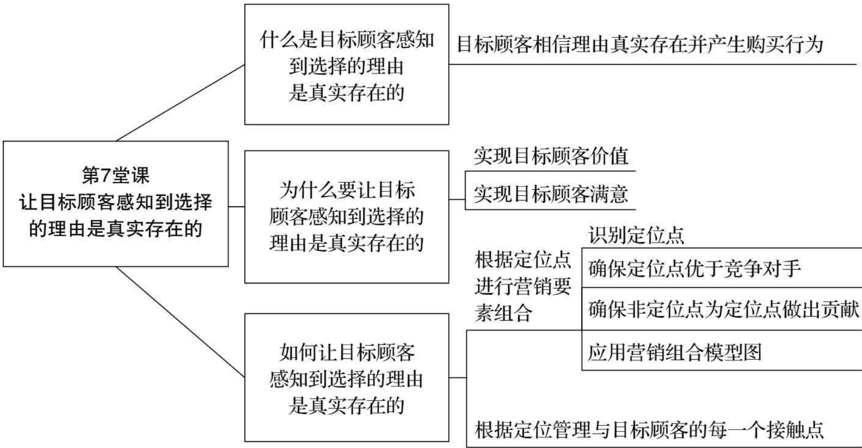
小结

我们总结一下第6堂课的内容，其核心就是给目标顾客一个选择和购买的理由。什么是给顾客选择和购买理由呢？它是通过营销定位实现的，包括属性定位点、利益定位点和价值定位点，它们具有目标顾客关注和优于竞争对手的特点。为什么要给目标顾客一个选择的理由呢？因为它是目标顾客购买的原因，同时购买理由或营销定位点的选择是可以创造价值的。如何给顾客一个选择的理由呢？可以通过营销定位点选择模型来实现，包括利益定位点的选择、价值定位点的选择和属性定位点的选择，该模型分三个阶段，共包含18个步骤。

最后，我们归纳出第6堂课价值千金的一句话：同样一个产品和服务卖给同一个人，营销定位不同，可以卖出不同的价格，可见营销定位点的决策是可以创造价值的。一家公司、一个品牌、一个人，都是如此。

第7堂课　让目标顾客感知到选择的理由是真实存在的

本章要点



第6堂课讨论了如何给目标顾客一个选择的理由，营销者没有确定这个理由不行，但是确定了这个理由之后，没有让目标顾客感知到也是没有意义的。所以，第7堂课讨论让目标顾客感知到选择的理由是真实存在的。这堂课回答三个问题：什么是目标顾客感知到选择的理由是真实存在的？为什么要让目标顾客感知到选择的理由是真实存在的？如何实现让目标顾客感知到选择的理由是真实存在的？目标是避免和弥合营销组合策略与营销定位点之间的差距。

什么是目标顾客感知到选择的理由是真实存在的

顾客感知选择的理由是真实存在的，是指营销者的品牌或产品被选择、购买和偏爱的理由，的的确确让目标顾客通过感官和心灵感受到了，使他们相信这个理由是真实存在的，并产生相应的购买行为。

要做到这一点并非易事，尽管很多品牌花费重金、利用线上线下进行广告和公关轰炸，但是并没有使目标顾客相信选择、购买和偏爱的理由真实存在。

例一　在某家互联网门户网站，充斥着多种白酒的广告，广告语都是相似的语言结构。初期是："30块钱的酒，你能喝出1500元钱酒的口感来。"后来又发展为："我们全家承诺，你会喝出1500元钱酒的口感，否则我们将进行10倍补偿。"即使这是真实的，这种广告语也令人怀疑！1500元钱酒的口感是什么口味很难评价。同时，30元钱的酒为什么能喝出1500元钱酒的口感来？如果真能喝出1500元钱的口感，为什么价格不提高一些？提高一些更容易让目标顾客相信。因为当人们无法判断一种产品的好坏时，通常会用价格的高低来判断。这说明在广告和定价两方面的策略都出现了与购买理由不协同问题。

例二　在若干年前，有一个品牌的冬虫夏草产品以粉末的形态销售，广告声称是由真正的冬虫夏草原料制成的。这即使是真的，也不太容易让顾客相信，因为冬虫夏草假货很多，顾客在购买冬虫夏草的时候非常关注虫草体的完整性，或者将其作为真伪的一个判断标准，甚至有时看到虫草体的原形态，还怀疑它是假的！如果把它打成粉末，装到胶囊里，顾客就更不容易相信了。这是在广告和产品两方面的策略都出现了与购买理由不协同问题。

例三　有人说，茅台酒入围了世界顶级奢侈品品牌的行列，奢侈品的目标顾客会相信这个购买理由吗？不会。尽管茅台酒的零售价格和股市价格达到了高水平，并且还会继续提高，但是这些不是奢侈品目标顾客眼中的奢侈品品牌的核心标志。奢侈品品牌除了价格较高的标志之外，还有文化标志、艺术标志、雅致标志、生活方式标志甚至美德标志等。这意味着奢侈品品牌首先应该是一个让这个世界更美好、做有美德的生意的品牌，然而该公司多名高层管理者贪污受贿，大大损害了茅台酒的品牌形象。我们在网上看到一张茅台酒加盟店开业剪彩的照片：五位身着深色服装的商务人士剪彩带，六位穿着旗袍像宾馆服务员的礼仪小姐端着盘子和提着丝绸带，店标为“贵州茅台集团茅台专卖店”。首先，奢侈品品牌店的店标就是品牌名称或（和）标识，如路易威登、香奈儿，几个字就行了，绝对不会说什么集团什么专卖店。其次，在开业剪彩时一般不会剪彩带，剪彩带是浪费。有人说奢侈品品牌本身就是浪费，实际上它不是浪费，它是把世界上最稀缺的材料，通过复杂的工艺，制造出美轮美奂的产品，让顾客长久享用。换句话说，它是把世界上最好的东西做成最好的产品让人们长期使用，而不像日常生活用品那样用完就扔了。所以，在本质上，奢侈品品牌不是浪费，而是节约。因此，我们很难看到奢侈品品牌在开业剪彩时剪彩带，那才是浪费。最后，奢侈品品牌在开业剪彩时，嘉宾不是官员，也很少有商务人士，最为重要的嘉宾是体现品牌价值的艺术家和文体明星等。目前的茅台酒品牌，除了价格有奢侈品品牌的特征之外，其他方面的特征还是非常欠缺的。因此，它的购买理由不是奢侈品品牌这一点，或许是增值保值，或许是有面子，或许是其他。

为什么要让目标顾客感知到选择的理由是真实存在的

消费者行为的研究结果表明，顾客的购买行为有一个复杂的过程，首先是知晓一个品牌或产品，如果有兴趣会对其继续了解，了解以后会有感知，如果是正向感知就有可能产生偏爱，产生偏爱以后，就可能产生购买行为，购买后开始使用，使用了以后，便会对品牌产品产生感觉和印象，进而决定是否再次购买等，是一个循环往复的过程。

因此，要使目标顾客持续地购买某一个品牌或产品，就必须让目标顾客感知到选择的理由是真实存在的。一方面，让顾客在购买之前真正相信存在着一个购买理由，进而产生真正的购买行为，否则就会放弃购买。因此，要让目标顾客感知到选择的理由是真实存在的，第一个内容就是让目标顾客在购买之前相信这个品牌或产品是物有所值的。另一方面，让顾客在购买和消费之后真正感到满意，产生再次购买的理由，进而产生持续的购买行为，最终成为忠诚顾客。因此，让目标顾客感知到选择的理由是真实存在的，第二个内容就是让目标顾客在购买和消费之后感到满意。可见，给目标顾客的选择理由，最终结果会体现为顾客价值和顾客满意，前者使目标顾客产生购买行为，后者使目标顾客产生再次购买行为。

公司想基业长青，需要持续地增加销售收入和利润，那么就需要持续地让顾客感知到并相信选择的理由是长期存在的，这一点要求营销者进行长期规划，否则会为品牌发展埋下隐患。例如，早期广药集团将红罐王老吉商标授权给加多宝公司使用，加多宝给目标顾客的购买理由是凉茶（属性定位点）和预防上火（利益定位点），广告语是“凉茶的市场领导者”，加多宝通过营销组合策略让顾客相信了“预防上火”这一购买理由。据统计，加多宝的年销售额曾经超过100亿元。后来，两家公司产

生合同纠纷，终止了合作，广药集团收回了红罐王老吉商标。此时，加多宝集团推出了红罐的加多宝凉茶产品，将顾客对红罐王老吉的购买理由直接移植到了红罐加多宝品牌上，重复凉茶（属性定位点）和预防上火（利益定位点）的购买理由，广告语是“加多宝是凉茶的市场领导者”。同一家公司，经营王老吉时说王老吉预防上火，经营加多宝时说加多宝预防上火，忽略了目标顾客的感受，从而使凉茶的整个目标顾客群体产生了怀疑，加多宝没能持续地提供选择的理由。一些短命的品牌大多如此，没有持续地给目标顾客以选择和购买的理由。

总之，只有让目标顾客感知到选择理由是真实存在的，顾客才会购买；只有让目标顾客感知到选择理由仍然存在，顾客才会再次购买；只有让目标顾客感知到选择的理由持续存在，顾客才会持续购买。

如何让目标顾客感知到选择的理由是真实存在的

通过营销定位点的决策，可以设计或规划一个目标顾客选择的理由。如何让目标顾客相信这个理由是真实存在的？从逻辑上来说，要赢得信任，营销者（无论公司或个人）必须具备两个特质——友善和专业，二者缺一不可。如何才能让目标顾客感受到友善和专业呢？这是装不出来的，必须回到第4堂课所讲的：使命美好，言为心声，言行一致，追求完美。除此之外，还要做好基于逻辑营销管理的营销要素的组合。

1.根据定位点进行营销要素组合

这里涉及两个问题：组合什么？如何组合？至于组合什么的问题，对于有形产品，营销组合要素包括产品、价格、分销和传播（或沟通）四个要素；对于无形服务来说，营销组合要素包括产品、服务、价格、店铺位置、店铺环境和传播（或沟通）六个要素。

至于如何组合的问题，尽管1953年就有了营销组合的概念，但是到现在还没有讲到营销组合的实质，很多营销管理的教材都是一个要素一个要素地讲，产品应该怎么做，服务应该怎么做，价格应该怎么制定，分销渠道应该怎么选择，广告传播怎么做。但是，这些组合要素之间并没有有机地融合在一起。

我们通过研究发现：让目标顾客感知到选择理由（定位点）的真实存在，必须通过与顾客的每一个接触点来完成，而与顾客的全部接触点分别归属于营销组合的四个或六个要素。这就要求每一个营销组合要素都要为定位点做出相应的贡献，在定位点这一方向上达到一致。为此，我们提出了一个根据定位进行营销要素组合的模型（见图7-1）。

显然，根据定位点进行营销要素的组合是定位点确定后的行为。因此，其决策主要包括三个步骤：识别定位点；确保定位点优于竞争对手；确保非定位点为定位点做出贡献。

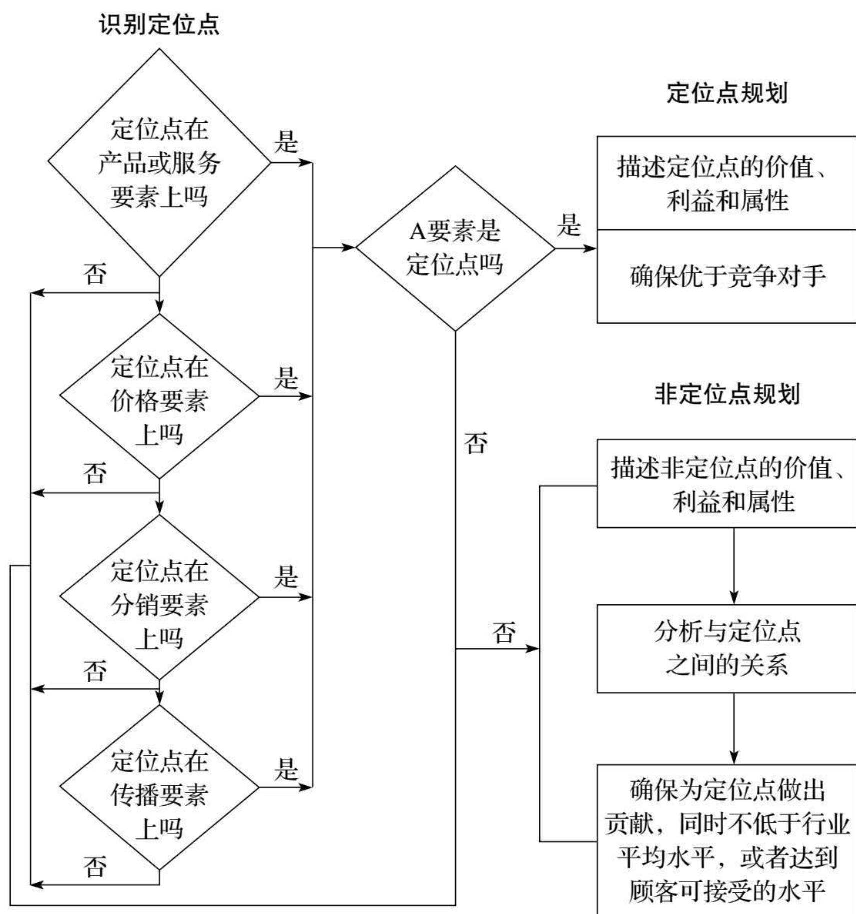


图7-1　根据定位点进行营销组合的模型图

（1）识别定位点。重温或判断定位点在营销组合的哪一个要素上：定位点在产品要素上吗？如果不在产品要素上，在服务要素上吗？如果不在服务要素上，在价格要素上吗？或是在分销要素上吗？或是在传播要素上吗？定位点总是在一个或两个组合要素上。假如定位点在产品要素上，还要看在产品要素的哪一个属性、利益或价值定位点上，营

销组合要素本身不是定位点，定位点是给顾客带来的独特的利益或价值。因此，要确定是产品质量好带来的省时间，还是产品款式好带来的时尚感等。例如，一个奢侈品品牌定位点在产品上，但是产品要素还有很多利益或价值点，如时尚、奢华、个性、成就、开心等多种选择，此时都需要明确。

（2）确保定位点优于竞争对手。重温定位点及所在的位置之后，接着就需要将密切相关的部分按照定位点的要求进行规划，保证优于竞争对手。例如，如果奢侈品的定位点是奢华的体验，就需要在这一点上做得比竞争对手更加奢华。沃尔玛的定位点是天天低价（属性定位点）和省钱（利益定位点），定位点在价格这一要素上，就需要比竞争对手的价格更低，并且不是偶尔低价（如促销行为），而是天天低价。

（3）确保非定位点为定位点做出贡献。非定位点所在要素也是非常重要的，因为顾客不只是通过定位点的表现来感受选择理由是否存在，而是通过营销组合整体来感受选择的理由是否存在，非定位点要素对定位点产生副作用，或者低于顾客可接受的水平，顾客选择的理由就会消失。因此，非定位点及其所在的营销组合要素必须做到：一是为定位点做出贡献，二是不低于行业平均水平，或者达到顾客可接受的水平。

例如，一个奢侈品品牌的定位点为奢华体验，这个定位点主要是在产品要素上，这是目标顾客选择、购买和偏爱的理由。这个品牌的奢华感，一定优于竞争对手，包括产品的材料、工艺、形态、商标、包装和服务等，都体现得更加奢华。

大家想一想，此时价格这个要素是定位点所在的位置吗？不是，定位点在产品上了，但是价格也必须为定位点“奢华体验”做出贡献。那

么，应该采取什么样的价格策略呢？必须采取稳定的高价策略才能体现奢华，这与奢侈品的成本没有关系，而是由定位点决定的。那么在其他营销组合要素不变的情况下，是不是价格越高越能体现奢华呢？是的。那么就把价格无限制地提高可不可以呢？不可以。虽然价格越高越能体现奢华，但价格过高可能会超过顾客可接受的水平，有关奢华的选择、购买和偏爱的理由就消失了。因此，需要在体现奢华和顾客可接受水平之间，找到一个价格的合适位置。

此时分销是定位点所在的位置吗？不是。虽然分销不是定位点所在位置，但它必须为奢华这个定位点做出贡献，同时不低于行业平均水平，并且达到顾客可接受水平。为了体现奢侈品的奢华，奢侈品应该放到哪里去销售呢？它必须放到有奢华感的零售终端去销售，比如高档的百货商店、豪华的购物中心以及机场免税店等场所。为了体现奢华，仅在罗马或巴黎开一家顶级专卖店行不行？不行。这虽然更能体现奢华感，但没有达到目标顾客可接受的水平，全球目标顾客都打着“飞的”到巴黎或罗马去找那家唯一的店铺去购买，恐怕难以接受。因此，应在世界的几大时尚之都开设专卖店。

此时，传播是定位点所在的位置吗？不是。但是，传播必须为奢华的定位点做出贡献，如何体现呢？广告和公关传播的内容必须围绕定位点，其诉求为“奢华”。

总之，营销组合的每一个要素都要为定位点做出相应的贡献，这样目标顾客才能感受到这个奢侈品品牌是奢华的，自然会产生相应的购买行为，并且会溢价购买。

这是我们强调的第一个问题，根据定位点进行营销要素的组合，使每个营销组合要素的每一个属性都为定位点做出相应贡献，同时不低于

行业平均水平或达到目标顾客可接受的水平。

2.根据定位点管理与目标顾客的每一个接触点

这是根据定位点进行营销要素组合思想的延伸，因为与顾客的全部接触点，最终都体现在营销组合四个或六个要素的具体属性维度。每一个接触点都应努力为定位点做出贡献，这就意味着营销组合要素的每一个属性维度都不能对定位点产生负面作用。

我们已经进入全渠道营销的时代，全渠道营销的含义就是线上线下融合营销。全渠道购买流程图如图7-2 所示。顾客购买产品的过程一般经历三大阶段。第一阶段，收集信息。目前已经是线上线下交替进行收集，可能先浏览门户网站，然后去实体店看实物，或者顺序相反，接着可能在社交网络上进行评价或跟朋友进行讨论。第二阶段，完成购买。大体经历挑选、下单、付款、取货等环节，在这个过程当中，顾客是线上线下跳跃式完成的，可能是在线上下单和付款，但在线下取货；可能是线上下单和付款，线上获得商品（如数字产品等）。第三阶段，使用评价。顾客使用产品时，需要线下线上的服务，使用后还会对使用结果进行评价，评价反馈可能在线上完成，也可能在线下完成。这意味着顾客在购买产品的过程中，在每一个阶段都有可能是线上线下融合的。[1]

可见，品牌与目标顾客的接触点有很多，少则十几个，多则几十个甚至上百个，每一个接触点都保持与定位点一致，是营销组合策略的目标，也是让目标顾客感知到选择的理由真实存在的必备手段。如果有100个接触点，其中99个为定位点做出贡献，而另1个与定位点相违背，那么顾客就会怀疑定位点及购买理由是否真实存在。

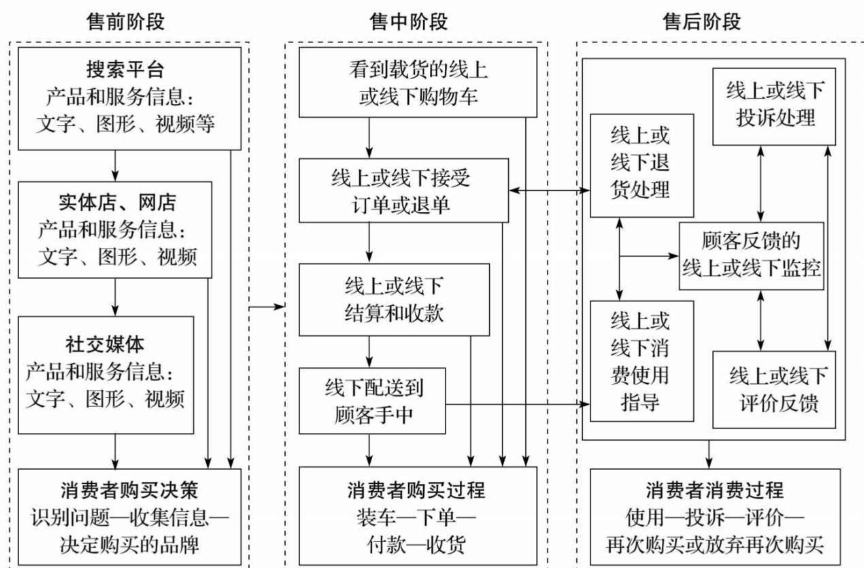


图7-2　全渠道购买流程图

例如，多年前有一个服装品牌的诉求是“温暖”，在电视台的广告宣传的是“温暖全世界”，在机场及北京街头的灯箱广告呈现的都是时尚的外国模特，似乎是想通过时尚体现温暖，或者是为突出时尚和温暖两个特质（这些是否合适都是值得讨论的）。但是，多年前有顾客去农贸市场曾经看到过该品牌的专卖店，这是与时尚和温暖的诉求相背离的，抵消了巨额广告费带来的部分效应。这几年我们看到很多公司的创始人或总裁为自己的产品代言，效果令人怀疑。这需要确定企业领导人的形象、言谈举止和气质，是不是与公司的品牌形象相一致。如果一致，勉强可以接受；如果不一致，就会对品牌形象产生损害。且不说这家服装品牌的定位点是否是目标顾客选择的理由，仅看与目标顾客的接触点就会发现它没有传递一致性的利益或价值点诉求，从而形成了信息传递的噪声。

燕京啤酒的广告也是值得商榷的。其形象代言人原来是演员陈宝国，后来换成了演员何正军，二人都是非常优秀的演员，无论是人品还

是演技都很优秀。其广告语是“燕京啤酒，清爽感动世界”。我们第一要问：燕京啤酒怎么清爽了？有人说冰镇后就清爽了，但是任何品牌的啤酒冰镇后都可以清爽，因此没有与竞争品牌形成差异化，不能形成购买理由。我们还有第二问：你说燕京啤酒清爽感动世界，燕京啤酒怎么感动世界了？有人开玩笑说：“喝多了就感动世界了。”但是任何啤酒喝多了都会感动世界，这也没有形成燕京啤酒独特的购买理由。我们还有第三问：即使燕京啤酒是清爽和感动世界的，那么顾客在选择啤酒品牌的时候关注这两个利益点吗？不关注，就没有资格成为定位点，因无法成为目标顾客选择的理由。假如目标顾客就是因为清爽和感动世界而选择了燕京啤酒品牌，我们还有第四问：陈宝国、何正军怎么清爽了？陈宝国和何正军怎么感动世界了？他们两位是优秀的演员，但是与品牌价值诉求的清爽和感动世界没有关系。该公司花了上亿甚至数亿元的广告费，多年没有改变广告的核心形式和核心内容，自然会影响燕京啤酒市场份额的提升和销售额的健康增长。有人会问：这种分析是不是有点吹毛求疵了？没有。由于没有在与目标顾客的全部接触点形成一致的定位，因此难以给目标顾客一个充分的选择理由。

我们举一个正面的例子。1886年可口可乐公司成立，百事可乐公司比它晚了17年，成立于1903年，属于后进入者和弱小者，但进入市场以后很快就取得了成功。为什么？用我们的框架分析，就是它实施了逻辑营销管理。百事可乐成功的第一个原因：选对了目标顾客。可口可乐的目标顾客是所有年龄段的人，当然也包括年轻人，但百事可乐选择的目标顾客是碳酸饮料的重度消费者，也就是年轻人。百事可乐成功的第二个原因：给了目标顾客一个选择的理由。那么，这个理由是利益定位点、属性定位点，还是价值定位点呢？显然它的属性定位点和利益定位点相同于可口可乐分别是碳酸饮料和解渴提神，两者没有形成差异化，不是目标顾客选择的理由。百事可乐给出的选择理由是价值定位点：青

春、激情和活力。这正是它的目标顾客—年轻人关注的。可口可乐强调的则是传统和正宗，更会吸引中老年客户群体。百事可乐成功的第三个原因：让目标顾客感知到选择的理由是真实存在的。怎样才能让顾客感知到这个理由是真实存在呢？通过营销组合四个要素以及与目标顾客的每一个接触点来体现青春和活力，同时非定位点达到目标顾客可以接受的水平。百事可乐的口味和包装等都进行了相应的调整，更加体现青春和充满活力；价格达到了年轻人可接受的水平；分销到年轻人经常聚集的场所，聚集是青春能量释放的一种方式，这种场所便于年轻人购买；传播围绕着青春活力和激情进行规划与实施，我们看百事可乐的广告语常常出现“新一代”“青春”“活力”“渴望”“突破”“激情”等词，选择的形象代言人也都是当时最能体现青春、活力和激情的文体明星，如张国荣（1988年），刘德华（1993年），郭富城（1997~2004年），王菲（1997年），陈慧琳和陈冠希（2001年），郑秀文、周杰伦和F4（2002年），蔡依林（2003年），古天乐（2005年），谢霆锋（2005年），罗志祥和黄晓明（2008年），韩庚、杨幂和姚明（2012年）等。对比燕京啤酒，两者存在很大的不同，自然也就成了不同层次的品牌。

3.根据定位点进行营销组合的案例

通过对宝洁公司佳洁士（Crest）儿童牙膏的上市和发展进行分析，我们得出了它根据定位点进行营销组合的模型图（见图7-3），由图可以清晰地看到佳洁士儿童牙膏是如何让目标顾客感知到选择的理由真正存在的。

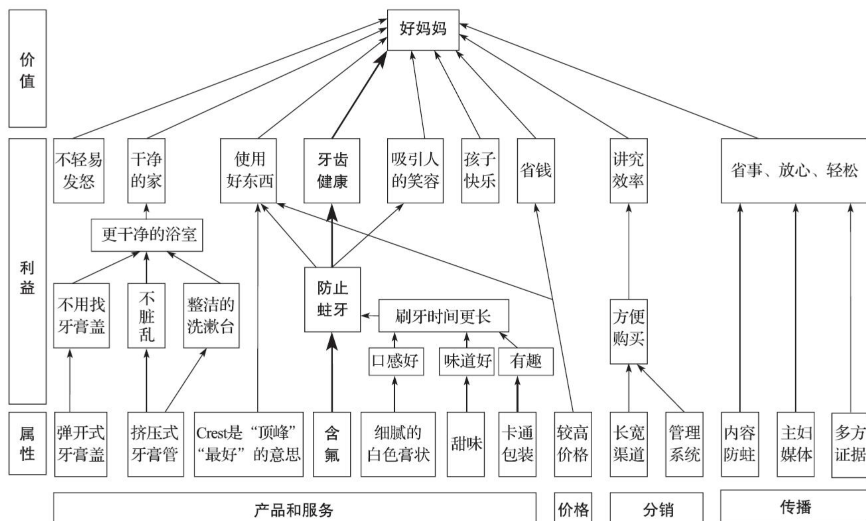


图7-3　佳洁士儿童牙膏根据定位点进行营销组合的模型图

（1）重温已经确定的定位点。佳洁士儿童牙膏的价值定位点是“让您做个好妈妈”，利益定位点是“防止蛀牙，牙齿健康”，属性定位点是“含氟”，将这三个定位点连接在一起，就形成了定位线，定位线清晰地呈现出目标顾客选择的理由是什么。在没有含氟牙膏等竞争性品牌的情境下，这个理由是“防止蛀牙，牙齿健康”。当竞争对手也推出含氟牙膏之后，表明给予目标顾客的理由消失或弱化了，就必须给予目标顾客新的理由，这个理由就是“让您做个好妈妈”。

（2）根据定位点进行营销要素组合。佳洁士儿童牙膏通过营销组合要素的有机组合，让目标顾客在每一个接触点都能感受到定位线的真实存在。由于篇幅所限，这里我们仅仅描述图7-3中的部分内容。

一是产品方面。这是定位点所在的营销要素，必须优于竞争对手。从包装看，为了让目标顾客感受到自己是好妈妈，家里的洗漱室要干净，而洗漱室要干净，就要求挤牙膏时牙膏包装不掉漆皮。原来的牙膏皮是锡箔制作的，然后涂上漆，挤来挤去，洗漱台上就会散落着掉下的

漆皮。佳洁士儿童牙膏的包装改为可挤压式牙膏管，浴室自然就干净了。从品牌看，名称Crest（佳洁士英文名）是“顶峰”“最好”的意思，为孩子选用最好的产品，体现了妈妈对孩子的关爱。从形态看，牙膏为细腻的白色膏状，会使顾客感到清洁和健康。从材料看，加氟和甜味剂，前者的功效是防止蛀牙、牙齿健康，后者的功效是产生甜味，增加孩子的刷牙时间，二者都为防止蛀牙、牙齿健康的利益定位点做出相应的贡献，同时让母亲感到自己是个好妈妈。

二是价格方面。这是非定位点所在的营销要素，必须为定位点做出贡献，同时达到顾客可接受的水平。因此，佳洁士儿童牙膏采取了较高价格的策略，就是为了证明牙膏不仅能洁净牙齿，还具有药用功能，可以防止蛀牙。假如采取较低价格的策略，就会让目标顾客对牙膏的药用功能产生怀疑，自然也就弱化了目标顾客选择和购买的理由。同时，在其他条件不变的情况下，价格越高越能证明牙膏具有防止蛀牙的药用功能。那么把价格无限制提高行不行？不行。因为非定位点所在的要素规划还有另外一个限制，就是价格必须处于目标顾客可接受的水平，毕竟它只是一管牙膏，不能贵得离谱。

三是分销方面。这也是非定位点所在的营销要素，必须为定位点做出贡献，同时达到顾客可接受的水平。因此，佳洁士儿童牙膏一方面在药妆店销售，证明其有防止蛀牙、牙齿健康的药用功能，为“好妈妈”这一价值定位点做出相应的贡献；另一方面，还在便利店和超市销售，以满足妈妈们购买的便利性需求，即达到她们可以接受的水平。

四是传播方面。这也是非定位点所在营销要素，必须为定位点做出贡献，同时达到顾客可接受的水平。因此，佳洁士儿童牙膏传播选择的媒体，都是妈妈们经常接触的媒体；传播内容就是围绕着定位线“含氟—防止蛀牙—牙齿健康—好妈妈”进行选择。

这意味着佳洁士儿童牙膏营销组合的每一个要素，以及和目标顾客的每一个接触点，都在努力地让目标顾客感知到佳洁士儿童牙膏是“含氟”“防止蛀牙，牙齿健康”“让您做个好妈妈”的品牌，进而感知到选择的理由是真实存在的。

小结

我们总结一下第7堂课的内容，其核心就是让目标顾客感知到选择的理由是真实存在的。一是回答了什么是顾客感知到选择的理由是真实存在的，指让目标顾客通过感官和心灵感受到了这个理由，使他们相信这个理由是真实存在的，并产生相应的购买行为。二是回答了为什么要让顾客感知到选择的理由是真实存在的，因为顾客价值决定顾客是否购买，顾客满意决定了顾客是否再次购买，顾客忠诚决定了顾客是否会持续购买一个品牌的产品和服务，从而决定了组织能否永续发展。让目标顾客感知到选择理由是真实存在的，才能实现顾客价值和顾客满意，才能使组织基业长青。三是回答了如何让目标顾客感知到选择的理由是真实存在的，我们提出了一个根据定位点进行营销组合的模型，其核心是根据定位点进行营销组合的规划和实施。是定位点，就一定要做得优于竞争对手；是非定位点，也应为定位点做出贡献，同时不低于行业的平均水平或者达到目标顾客可接受的水平。同时，我们强调品牌与顾客的每一个接触点都要一致性地为定位点做出贡献，让顾客感知到选择的理由是真实存在的。如果有100个接触点，其中99个为定位点做出了贡献，而另1个点与定位点相违背，那么99个接触点的正向效用会被弱化甚至消失。

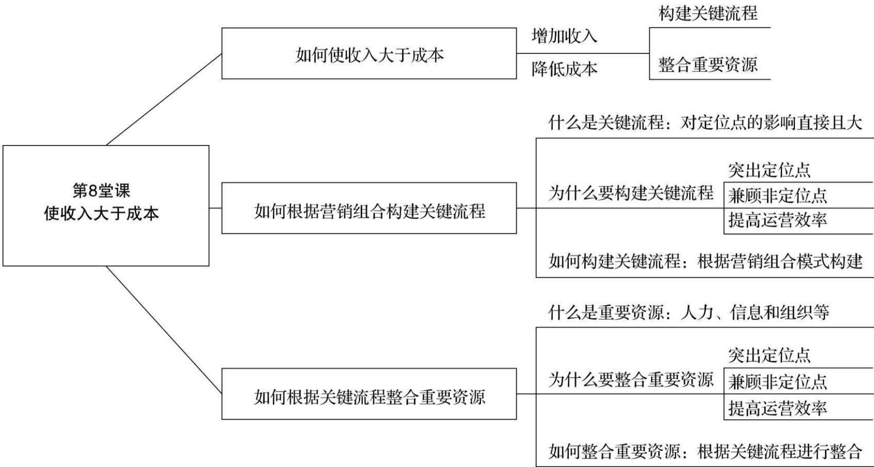
最后，我们归纳出第7堂课价值千金的一句话：让目标顾客感知到选择的理由是真实存在的，就需要根据定位进行营销要素组合：是定位点，就一定要做得优于竞争对手；是非定位点，就要确保为定位点做出

贡献，同时不低于行业的平均水平，或者达到目标顾客可接受的水平。一家公司、一个品牌、一个人，都是如此。

[1]　李飞.零售革命（修订版）[M].北京：经济科学出版社，2018：122.

第8堂课　使收入大于成本

本章要点



任何一个组织要想持续发展，必须使收入大于成本。换句话说，一个组织做到了秉承美好的使命和目标，选对了目标顾客，给了目标顾客一个选择的理由，同时也让目标顾客感知到了这个理由的真实存在，但是如果收入低于成本，一直处于亏损状态，组织也难以长久发展。在互联网时代，我们发现很多著名的公司就是如此，虽然实现了前几点，但是没使收入大于成本，尽管规模迅速扩大，最终不得不破产倒闭。因此，第8堂课讨论三个问题：一是如何使收入大于成本；二是如何根据营销组合构建关键流程；三是如何根据关键流程整合重要资源。实际上第二个问题和第三个问题是对第一个问题的细化。

如何使收入大于成本

如何使收入大于成本，通常的做法是扩大规模，实现规模效益。例如，有人研究了汽车制造企业，达不到一定规模就赔钱，达到一定规模就会实现盈亏平衡，超过这个规模以后就可以赚更多的钱。传统的实体零售业态也是这样，甚至有人僵化地认为，18个连锁店是盈亏平衡点，少于18个店铺的连锁超市是赔钱的，有18个店铺连锁超市会盈亏平衡，店铺超过18个，连锁超市就开始赚钱，规模越大赚钱越多。在互联网时代，很多公司也延续了规模经济的逻辑，以增加流量为核心，给顾客送红包，低于成本价销售，等等。

这种思路带来的结果就是规模迅速扩张，亏损却越来越严重，收入远低于成本。怎么办？创新。一种流行的创新思路是“羊毛出在猪身上”，让别人来承担部分或全部成本，以达到收入大于成本的目标。例如，报纸、杂志低价或免费发行，让广告主承担印制和发行的部分或全部成本。又如，电影制作公司制作和发行电影没能赚钱，通过植入广告赚取了利润。在选择外景地的时候跟地方政府合作，让地方政府出资，建设一个用于影视拍摄的场景，之后将其作为城市的旅游景点。不可否认，在一定的情境下，“羊毛出在猪身上”是有效的，但是，在很多情境下又变得失效了，万万不可将其视为一般规律来应用。

我们发现“羊毛出在猪身上”有两难：一是找到长着羊毛的猪并不是一件容易的事情，因为猪身上长着猪毛，羊身上才能长羊毛，谁也不想成为长着羊毛的猪；二是即使偶然发现了一头长着羊毛的猪，也不是你的猪，主人让不让你拔？猪让不让你拔？大多数情况下是否定的答案，谁也不想成为被拔羊毛的那头猪。在互联网时代，诸多公司都设想通过拔别人的猪身上的羊毛来渡过险境，但是在现实操作过程中很难落地，

结果陷入了困境。

可见，传统经济时代的规模经济逻辑变得部分失效了，出现了很多“规模不经济”的案例。互联网经济时代的创新——“羊毛出在猪身上”，也面临着巨大的挑战，难以找到为其承担成本的公司。这时候我们需要仔细想一想，路在何方？

路在脚下。使收入大于成本，核心就是低成本地增加收入，而不是今天流行的通过大规模的营销投入来增加收入。我们看到很多品牌在多家电视台、多个综艺节目、多个热播电视剧进行地毯式、重复式的广告轰炸，也确实使销售收入增加了，但是销售收入增加带来的利润完全无法弥补巨额广告费用。虽然知名度有所提高，销售收入有所增长，但是利润没有增加，甚至出现亏损，公司面临着资金链断裂的风险，不得不通过做假账、虚增收入等手法来吸引投资者，最终身败名裂。

所以，我们主张用逻辑营销管理的方法，低成本地增加销售收入，使收入大于成本，赚取利润。在前面的课程中提到：顾客价值决定顾客是否购买，顾客满意决定顾客是否再次购买，而顾客觉得物有所值和满意的程度，决定顾客以怎样的价格购买，而顾客愿意支付的价格决定了企业的收入与成本之间的差额。有趣的是，顾客满意和顾客价值都是顾客的一种心理感觉，这种心理感觉与营销者投资的多少不是绝对的正相关，换句话说，不是投资的营销费用越多，顾客越感到物有所值和满意。相反，我们也可以通过减少投入，让顾客感到更加物有所值和满意。怎样才能做到呢？还是我们前面讲的，不是用单一的花费成本的营销手段，而是进行有效的营销管理，或者有逻辑地进行营销。其核心就是构建关键流程和整合重要资源，使流程变得非常有效率，使资源产生协同能力，这样既可以使成本降低，又可以使收入增加。简单地说，要使收入大于成本，就要构建关键流程，整合重要资源。

如何根据营销组合构建关键流程

在这里我们回答三个问题：什么是关键流程？为什么要构建关键流程？如何构建关键流程？

1.什么是关键流程

我们在这里不使用流行的供应链概念，因为供应链的概念是基于采购链和物流等概念衍生而来的，不容易将流程的概念说清楚。

关键流程是指流程中最为重要的流程。对于生产制造企业来说，业务流程包括原材料采购流程、产品设计和生产流程、销售和服务流程等。对于零售企业来说，业务流程主要有商品的采购流程、商品的配送流程、商品的销售和服务流程等。在这些流程中，会有一个或两个流程是关键流程，需要重点构建。关键流程的确定标准是什么呢？对定位点形成产生的影响最直接和最大的那个流程，就是关键流程。例如，沃尔玛的定位点是低价和省钱，那么对降低成本贡献最大的采购流程就是关键流程。又如，海底捞的定位点是优质服务和独特体验，那么对于独特体验贡献最大的服务流程就是关键流程。

我们为什么不把每个流程都打造成关键流程，以塑造品牌多方面的竞争优势呢？因为在竞争激烈的条件下，一方面竞争对手是非常强大的，另一方面公司的资源是有限的，所以不可能在每个方面都打造出竞争优势，只能选择一两个定位点作为竞争优势，据此进行营销要素组合，并构建相匹配的关键流程。这并不违背我们提出的“追求完美”的行事准则。追求完美，是指若干事物组合的完美，也就是结构的完美，绝不是指将所有的事情都做到极致，而是指将关键的部分做到极致和完美，不关键的部分做到可接受就可以了。

2.为什么要构建关键流程

这里面有三个原因。第一个原因，构建关键流程是为突出定位点服务的。定位点是顾客选择的理由，让目标顾客感知到选择的理由是真实存在的，是通过营销组合来实现的，即让定位点做得优于竞争对手，非定位点为定位点做出贡献，同时不低于行业平均水平。要做到这些，必须根据突出定位点的营销组合模式来构建关键流程。换句话说，营销组合的各个要素维度的顾客接触点，都是通过设计、生产、销售、服务和配送等流程来落地的，其中构建关键流程直接影响着目标顾客对购买理由的感知，甚至直接就是接触点。

第二个原因，构建关键流程也为非定位点服务。顾客在购买产品和服务的时候，不是仅购买一个定位点的利益和价值，还要购买非定位点的很多利益。换句话说，顾客购买的是一个利益组合，包括定位点体现的关键利益和非定位点体现的附加利益，二者都是必不可少的。所以，在进行关键流程的构建时，也必须考虑一般流程的正常运转，以保证顾客获得附加利益，让目标顾客能够完整地购买到一个利益组合，从而感觉到物有所值和满意，并持续地购买公司的产品和服务。

第三个原因，构建关键流程可提高运营效率。最重要的是，让重要的资源通过整合发挥更大的效用，使各业务流程高效运行。如果目标顾客不关注促销，公司就没必要花费很多的资源和成本把促销流程打造为关键流程；如果目标顾客不关注服务，公司就没必要花费很多的资源和成本把服务流程打造成关键流程。要把好钢用在刀刃上，公司的“好钢”是非常有限的，用在哪里必须进行精心的设计和选择，从而形成关键流程和一般流程的有机组合，使资源效率和流程效率都达到理想水平。这个问题貌似简单，但是实施落地并不容易。

我曾经通过案例提出了“过度营销理论”。过度营销现象是普遍存在的，比如过度的目标顾客选择、过度的营销定位、过度的产品开发、过度的包装设计、过度的定价、过度的分销、过度的传播等。这些过度的营销现象，都是将一般流程有意识或无意识地提升为关键流程进行构建了，有了过多的关键流程就等于没有了关键流程。

例如，过度地包装设计。许多礼品包装都是特别大的一个包装盒仅装了一件小小的礼品。礼品茶叶和月饼的包装盒，体积常常是商品的3～5倍，重量是商品重量的2～3倍，这增加了大量的生产、运输和储存成本。实际上目标顾客（送礼人和收礼人）并不关注这些，收礼人看到这么大的包装，以为里边有很多东西，打开一看就那么一点东西，可能会很失望，甚至会对送礼人产生不好的印象。

又如，过度地广告宣传。以汽车为例，市场竞争异常激烈，在通过摇号才能获得车牌号或者限号的大城市，新购汽车非常少，大约90%是旧车换新车，有限的市场以及激烈的竞争迫使汽车厂商进行广告轰炸。电视上充斥着各种汽车广告，很多汽车品牌一年的广告投入达数千万元甚至过亿元，但是广告效果仍然不好，品牌商和广告代理认为必须继续加大广告投入，汽车厂商很容易陷入过度广告的陷阱。究其原因，其实是广告本身出了问题。我们经常看到这样的汽车广告：一会儿在沙漠里穿行，尘土飞扬；一会儿在海边疾驰而过，水花四溅。我们不知道这些汽车飞来飞去要表达什么！花费巨额广告费用，却没有给目标顾客一个选择的理由，自然不会产生良好的销售额。这种广告播放频次再高，也没有什么用。反观沃尔沃品牌，我们看不到它的轰炸式广告，但是如果问大家：“为什么那么多人喜欢购买沃尔沃车呢？”几乎每个人都会说：“因为沃尔沃安全。”安全，就是顾客选择沃尔沃的理由。可见，让目标顾客感知到选择理由是真实存在的并不在于花钱多少，而在于传播

流程的效率。

3.如何构建关键流程

如何构建关键流程，实际就一句话：一定要根据突出定位点的营销组合，构建关键流程。构建关键流程，是为了支撑突出定位点的营销组合模式的形成，否则，难以让目标顾客感知到购买理由是真实存在的。我们通过三个例子进行说明。

例一　美国沃尔玛公司。它是一家持续成长的公司，也表明它具有持续竞争优势。在线上零售业迅速发展的今天，亚马逊等线上零售巨头对沃尔玛的冲击非常大。沃尔玛以实体店为主，也有一些线上交易，采用全渠道融合的零售方式。直到今天，它依然在《财富》世界500强排行榜上名列第一。这值得我们深思：无论在传统经济时代还是在速变的互联网时代，沃尔玛为什么都能名列世界500强的第一位呢？主要原因有以下几点：①沃尔玛给了目标顾客选择的理由。它长期坚守的就是为顾客节省每一分钱（利益定位），并且坚持实行天天低价的策略（属性定位）。②沃尔玛让目标顾客感知到了选择的理由是真实存在的。沃尔玛采用的是“1＋1＋4”的营销组合模式，低价为主要定位点，优质产品为次要定位点，其他服务、店铺位置、店铺环境和传播四个组合要素，达到了行业平均水平或顾客可接受的水平。③沃尔玛根据突出定位点的营销组合模式构建了关键流程。零售企业的业务流程有采购流程、配送流程、销售和服务流程。沃尔玛的关键流程是什么？采购流程。沃尔玛构建了一个低成本采购的关键流程，为天天低价的定位点做出了主要贡献。当然，沃尔玛的配送流程、销售和服务流程也为低成本做出了贡献，同时保证非定位点利益达到目标顾客可接受的水平。

例二　中国海底捞公司。与沃尔玛一样，海底捞采用的也

是“1＋1＋4”的营销组合模式，但主要定位点的内容与沃尔玛有所不同。海底捞的主要定位点在服务要素上，服务达到了非常出色的水平，给顾客带来了独特的体验。海底捞的火锅也很好吃，达到了优秀的水平，为次要定位点。海底捞的价格、店铺位置、店铺环境和传播四个要素达到了行业平均水平或顾客可接受的水平。这种“1＋1＋4”营销组合模式的正常运行，是靠关键流程来支撑的。餐饮业的业务流程包括食材采购流程、生产制作流程、销售和服务流程。由于服务是海底捞的主要定位点所在位置，所以它构建了一个敏捷、有效的服务流程，是标准化和个性化相结合的流程。我们发现很多公司都在实施标准化流程。注意，标准化流程不会实现超越顾客期望的满意度，因为顾客不是标准化的顾客，他们总有一些个性化需求。海底捞的成功就在于它实施了标准化和个性化相结合的服务流程。个性化流程常常会给顾客带来意外惊喜，满足了他们的独特需求，他们自然会有受到尊重的感觉，进而产生偏爱。同时，为了保证火锅好吃，海底捞还构建了食材采购的次关键流程。

例三　美国迪士尼乐园。迪士尼乐园采用的也是“1＋1＋4”的营销组合模式，但是其主要定位点的位置与沃尔玛的价格要素、海底捞的服务要素有所不同，是在游览项目上，也就是产品组合要素上，并达到了出色的水平，给顾客带来了超过其竞争对手的快乐和惊喜。它的次要定位点是在服务要素上，并达到了优秀的水平，超越了目标顾客的期望，给他们带来了很多意外的惊喜。迪士尼乐园在门票价格、乐园位置、乐园环境、传播四个组合要素方面，达到了不低于行业平均水平或顾客可接受的水平。

关于迪士尼乐园，流传着很多有关快乐故事，这些故事反映出迪士尼公司与众不同的流程构建思路。例如，很多乐园的草坪常常会被踩出

一条小路，乐园管理者会在草坪旁立一块牌子，上面写着“小草青青，请勿踩踏”。实际上，这说明草坪和道路的设计忽略了游客的需求。迪士尼乐园是在建好草坪之后，将游客踩踏草坪形成的小路设计为相应的道路，满足了游客的便利性需求。这种随游客需求而变化的设计流程，直接为突出快乐定位点的营销组合模式服务。在迪士尼乐园中的灰姑娘城堡前有块草坪，很多游客踩着那块草坪，以灰姑娘城堡为背景进行拍照，管理人员早期也立了一个“请勿踩踏”的牌子，但是收效甚微。管理人员就去请教迪士尼创始人沃尔特·迪斯尼该如何办，沃尔特·迪斯尼告诉管理人员，把牌子上的文字改为：“这里是拍摄灰姑娘城堡的最佳位置，欢迎您在此拍照！”他解释说，既然顾客愿意在那儿拍照，说明那个地方是顾客拍照的最佳地点，就应该为他们在那里拍照提供便利。

总之，迪士尼乐园的利益定位点是“快乐”，主要是通过游玩项目的出色来实现的，同时优质服务也为其做出了重要贡献。所以，迪士尼乐园构建的关键流程是迪士尼乐园的设计、制造以及服务，让目标顾客在与迪士尼乐园的每个接触点都能感受到快乐。这就是根据突出定位点的营销要素组合模式构建关键流程。

如何根据关键流程整合重要资源

在这里我们还是回答三个问题：什么是重要资源？为什么要整合重要资源？如何整合重要资源？

1.什么是重要资源

任何一个人或一个组织，都有有形资源和无形资源两大类资源。有形资源包括房屋、机器、设备、资金等，无形资源包括人力、信息、组织和品牌资产等。那什么是重要资源呢？平衡计分卡的创始人罗伯特·卡普兰和戴维·诺顿认为，人力、信息和组织等无形资源是最为重要的资源。实际上，在公司的不同发展阶段，重要资源的认定是不同的。在创业阶段，资金非常重要，因此资金就是重要资源。到了跨行业发展阶段，人才和组织可能就成为重要资源了。在传统经济时代，沃尔玛的重要资源是有形资源——成千上万的实体店铺，但是，进入数字经济时代，重要资源变成了无形资源——人力、信息、组织和品牌资产。当你无法判断什么是最重要的资源时，将组织最为短缺的资源视为最重要的资源，是不会出错的。

2.为什么要整合重要资源

整合重要资源同样有三个重要原因。一是突出定位点。在竞争激烈的情景下，任何一家公司的资源都是有限的，不可能把公司的每一个方面都打造得具有竞争优势，成为顾客选择的理由。这就要求公司把稀缺、重要的资源匹配给突出定位点的关键流程，“好钢用在刀刃上”，才能大大提升资源的使用效率，让目标顾客感受到选择的理由是真实存在的。二是兼顾非定位点。非定位点，也是顾客购买的利益组合的一部分，需要关键流程和非关键流程进行落地，这些流程的构建不仅需要一

般资源的整合，也需要重要资源的匹配，只不过需要的重要资源少一些。三是提高运营效率。在竞争激烈的市场上，公司的资源是有限的，重要资源更显得有限。只有把有限的重要资源匹配给关键流程的构建，为打造竞争优势（顾客的购买理由）服务，才能实现运营的最高效率。否则就会南辕北辙，效率大大降低。

3.如何整合重要资源

整合重要资源就是一句话：根据构建的关键流程，整合重要资源。我们仍然延续前面提到的沃尔玛、海底捞和迪士尼三家公司为案例进行说明。

例一　美国沃尔玛公司。由前述可知，沃尔玛的关键流程是采购流程，那么公司重要的资源整合必须为采购流程服务。对于沃尔玛来说，人力资源是一个重要资源，沃尔玛会派优秀的中层管理者到采购部当经理，采购部经理有更多的机会升迁为公司副总裁；信息系统也是一个重要资源，也向采购流程进行倾斜，信息系统的建设直接服务于低成本的采购流程。沃尔玛组织文化的塑造，除了围绕美好的使命和目标之外，还形成了一个“省钱”的文化，强调省钱不是为了通过降低成本使公司利润增加，而是为顾客节省支出。沃尔玛普通员工的工资是比较低的，办公室的复印纸也都是两面用的。多年以前我参加过一次零售业发展论坛，我发现，沃尔玛总裁发言过后，将喝剩下的半瓶水拿走了。有位中国零售企业老总说：“沃尔玛那么有钱，世界500强排名第一，总裁怎么那么抠门啊！剩了半瓶水还拿走。”但是，如果了解沃尔玛的文化，就不会说出这样的话了。沃尔玛公司认为，这半瓶水是为顾客节省的。可见，沃尔玛的重要资源的整合主要是围绕关键流程（采购流程）进行的，同时也为其他流程的正常运营提供保障，支撑了利益定位点（省钱）和属性定位点（天天低价）的实现。

例二　中国海底捞公司。海底捞的关键流程是服务流程，次关键流程是生产流程。因此，海底捞的文化塑造、组织结构、员工培训，主要为这个关键流程服务或者说进行整合匹配。例如，海底捞的使命就是“让员工靠双手改变命运”“让员工有尊严”。使命如何落地呢？除了让海底捞员工的工资高于竞争对手外，还给员工较好的待遇，比如给他们公寓住，给他们提供图书馆等。那是不是待遇好，员工就有尊严了呢？还不够。还有一个非常重要的方面，就是对员工进行授权。例如，200元钱之内，一线员工只要确定其支出是对顾客有好处并且合理，就有灵活处置的权力。员工感到待遇好，又有一定的权力，就有了受到尊重的主人翁感，工作的主动性和积极性就会大大提高，就有意愿好好回报海底捞。但是海底捞说：“对顾客好就是对我们的回报。”接下来，海底捞的员工就想方设法让顾客满意，自觉不自觉地改善了个人的服务流程，推动了全公司服务流程的持续创新，形成了一个热情、友好和高效的服务流程。可见，海底捞也是根据突出定位点的关键流程，整合重要资源，最后形成了服务出色的竞争优势，赢得了目标顾客的喜爱。

例三　美国迪士尼乐园。由前述可知，迪士尼乐园的关键流程是游览项目的设计流程和服务流程，因此迪士尼的重要资源就向这两个关键流程倾斜。从设计方面看，迪士尼公司组建了一支优秀的幻想工程师队伍，囊括了150多个学科，超过1600名员工，主要负责迪士尼度假区、主题公园、游乐景点、酒店、水上公园、地产开发、区域性娱乐场所、游轮和新媒体项目。他们享受公司较高的待遇，公司还出资让他们去实景地考察。为了设计乐园中鹅的形态，幻想工程师在创意室里养了若干只鹅，以便进行观察和创意。同时，迪士尼公司还把迪士尼电影公司的创意团队与乐园设计团队进行人员共享，以强化迪士尼乐园的设计力量。在修建迪士尼乐园时，资金非常紧张，迪士尼公司就压缩电影制作的投入，向乐园的建设进行倾斜。

在乐园服务方面，迪士尼主要依赖于与游客直接接触的一线员工（即演员）。迪士尼给予员工的工资比市场低10%～15%，但是它让员工享受到了快乐开心的氛围，员工像演员一样快乐地表演，这也会让游客快乐，游客的一张张笑脸会使员工产生成就感和满足感，从而更加努力地表演，最终形成良性循环，这使迪士尼乐园成为付出就有回报的快乐表演的舞台。同时，通过迪士尼大学对员工进行培训，这是员工获得成就感和快乐感的重要基础。1955年，迪士尼乐园开业前夕，沃尔特·迪斯尼在员工第一次入职培训课上说："你会让迪士尼乐园成为一个真正神奇的王国；你会让数百万现在和将来到此游玩的客人感到快乐。在为我们的客人创造幸福的同时，我希望你在自己的工作中也能找到幸福，并成为迪士尼乐园重要的一分子。"[1]这种创造快乐、传递快乐、游客快乐直至自己快乐的文化理念成为员工培训和实习的重要内容。可见，迪士尼乐园仍然是根据关键流程进行重要资源的整合，从而使关键流程为突出定位点的营销组合模式服务，最终让顾客感知到选择的理由是真实存在的。

小结

我们总结一下第8堂课的内容，其核心就是让营销者的收入大于成本。我们回答了三个问题。①如何使收入大于成本？就是通过构建关键流程和整合重要资源，提高效率。在增加收入的同时控制成本。控制成本，不是笼统地降低人员成本和营销成本，而是通过提高流程效率和资源使用效率，使相对成本降低，而效率的表现就是让目标顾客感知到选择的理由是真实存在的。②如何根据营销组合构建关键流程？关键流程是指对定位点感知影响最大和最为直接的业务流程，这个关键流程需要根据突出定位点的营销组合模式进行构建，要求突出定位点，兼顾非定位点，同时提高流程效率。③如何根据关键流程整合重要资源？重要资

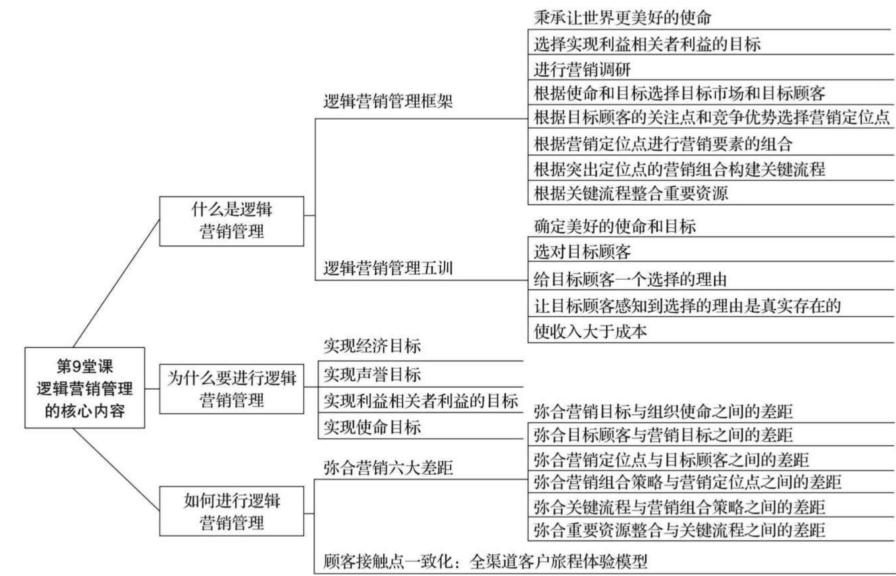
源是指对于关键流程的构建影响最大和最为直接的无形资源，包括人力、信息、组织和品牌资产等，这些重要资源要根据突出定位点的关键流程进行整合，使公司在顾客、流程和资源层面形成一个完整、高效率的系统。

最后，我们归纳出第8堂课价值千金的一句话：根据突出定位点的营销要素组合构建关键流程，再根据这个关键流程整合重要资源，这样就会打造出一个营销模式的“本”，然后对这个“本”进行复制，复制一次就会给公司带来一次的利润，而且可以复制上万次，最终实现一本万利。一家公司、一个品牌、一个人，都是如此。

[1] 比尔·卡波达戈利，林恩·杰克逊.引爆快乐：迪士尼王国的经营魔法［M］.李楠，译.3版.北京：中国人民大学出版社，2017：66.

第9堂课　逻辑营销管理的核心内容

本章要点



在第9堂课，我们对逻辑营销管理的前八堂课程的内容进行总结，具体包括三个内容：什么是逻辑营销管理？为什么要进行逻辑营销管理？如何进行逻辑营销管理？

什么是逻辑营销管理

营销是有逻辑的。逻辑是指事物发展过程中的前后顺序和因果关系，符合营销逻辑的营销管理，才能取得理想的效果。

营销管理的先后顺序和因果关系是怎样的呢？第一步，秉承让世界更美好的使命。第二步，根据使命及其可能性选择实现利益相关者利益的目标。第三步，进行营销调研，包括宏观环境和微观环境等内容，关注这些环境对营销管理决策的影响。第四步，根据使命和目标选择目标市场和目标顾客，否则使命和目标无法达成，因为目标顾客与组织的使命和目标之间存在因果关系。第五步，根据目标顾客的关注点和竞争优势选择营销定位点，这需要研究目标顾客在产品（包括服务）、价格、分销和传播四个要素方面的需求如何，关注的利益和价值在哪里，然后分析竞争优势在哪里，据此选择营销定位点。营销定位点包括属性定位点、利益定位点和价值定位点。属性定位是利益定位产生的原因，利益定位点是给顾客带来的效用，价值定位点是让顾客感受到的人生价值，通常解释人为什么要活着。沃尔玛的属性定位点是天天低价，利益定位点是省钱，价值定位点是好生活。佳洁士儿童牙膏的属性定位点是含氟，利益定位点是防止蛀牙和牙齿健康，价值定位点是做个好妈妈。定位点的选择，就是给目标顾客一个选择的理由。在利益定位点和属性定位点实现了差异化，就等于已经给了目标顾客选择的理由，因此就不需要价值点定位了。但是，如果在利益定位点和属性定位点没有实现差异化，就等于没有给目标顾客选择的理由，这时就必须通过价值定位点给他们理由。第六步，根据营销定位点进行产品（包括服务）、价格、分销和传播四个要素的组合，这样才能让目标顾客感知到选择的理由是真实存在的。第七步，根据突出定位点的营销组合构建关键流程。第八

步，根据关键流程整合重要资源。逻辑营销管理的这八个步骤是按序进行的，前者是后者决策的依据，营销管理不能违背这些逻辑。为此，我们建立了一个逻辑营销管理框架图（见图9-1）。

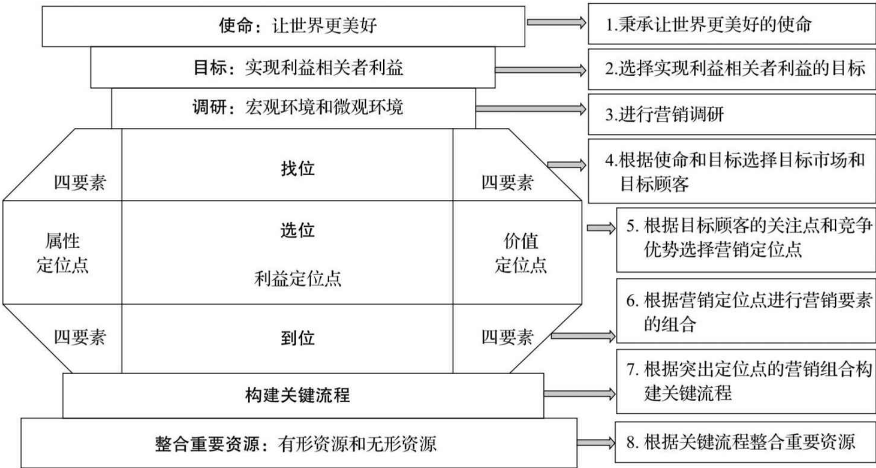


图9-1　逻辑营销管理框架图

为什么要进行逻辑营销管理

为什么要进行逻辑营销管理？简单地说，就是为了实现我们确定的组织的使命和目标。换句话说，逻辑营销管理是一个人或一个组织实现目标的唯一路径，否则就会与目标南辕北辙。

1.组织目标的层级

一个人和组织都有活着或存在的理由，这个理由就是使命（长期或终生的目标）。为了实现这个使命需要有阶段性目标，阶段性目标是短期和中期目标，具体表现为经济目标和声誉目标。使命目标、声誉目标和经济目标三个目标是密切联系、互相影响的，因此一个人或一个组织通常会有这三种目标，并且都应该是正向性的。秉承让世界更美好的使命和目标，才有可能赢得品牌声誉，有了品牌声誉才能使公司的销售收入、市场份额以及利润持续增长，否则只能实现短期经济目标，而使长期经济目标难以达成。当然，即使秉承让世界更美好的使命和目标，以及拥有了良好的声誉，也并不会天然地实现经济目标，在此期间还受营销管理水平和效率的影响，看其是否实现了顾客价值和顾客满意。这一切只有通过逻辑营销管理才可以达成。

（1）经济目标是低级目标。它包括销售额、市场份额和利润额等内容，有些公司将其视为终极目标，我们认为这些不是终极目标，而仅仅是实现使命的手段，因此属于低级目标。盈利性是非常重要的，它是公司持续存在、实现高级目标的重要手段。这就要求公司的运营必须使收入大于成本。

（2）声誉目标是中级目标。它包括知名度、美誉度和信任度等内容。有些公司比较重视知名度的提升，而忽视了美誉度和信任度的提

升，我们认为后两者更为重要，因为它们是实现经济目标和使命目标不可或缺的因素。一些小而美的“小巨人”公司就是更加重视美誉度和信任度，而适当限制知名度的提升，效果非常好。声誉目标可以为经济目标的实现做出贡献，同时也是衡量使命目标是否达成的重要标准之一。

（3）实现利益相关者利益的目标是高级目标，其中一个重要的内容就是实现顾客价值和顾客满意。让世界更美好使命的实现，是基于实现利益相关者利益的目标，而利益相关者分割多少利益，取决于所有顾客支付总额的大小，这个总额的大小与顾客价值和顾客满意的实现程度直接相关。如何实现顾客价值和顾客满意呢？必须实施有效的营销管理，其核心内容是找对目标顾客，给目标顾客一个选择的理由，让目标顾客感知到选择的理由是真实存在的。

（4）使命目标是最高目标。因为使命是一个人或一个组织活着或存在的理由。我们的建议是，使命目标一定是“为人类的福祉做出贡献”，换句话说就是“让这个世界更美好”。这两句话不一定是原话，但一定含类似的意思。只有秉承类似的使命，才能建立良好的声誉，进而推动公司和品牌持续成长。

2.实现组织目标的“五训”

由前述可知，一个组织的经济目标、声誉目标、利益相关者的利益目标、使命目标是通过以下五个关键要素实现的：①确定美好的使命和目标；②选对目标顾客；③给目标顾客一个选择的理由；④让目标顾客感知到选择理由是真实存在的；⑤使收入大于成本。我们称之为“营销五训”，五训对于实现组织的各个层级目标都是不可缺少的（见图9-2）。

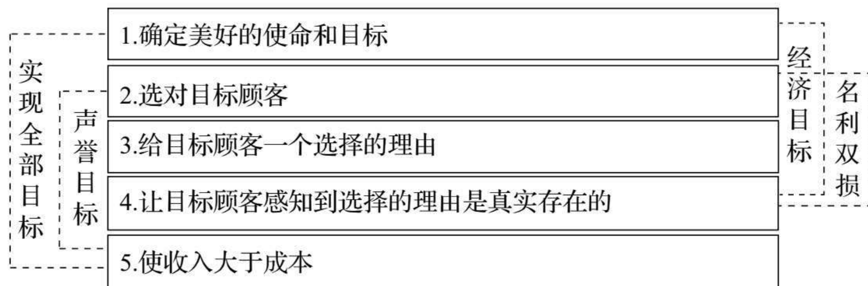


图9-2　逻辑营销管理五训评价

营销五训都做到了，会全部实现组织的使命、声誉和经济目标，成为一家令人赞赏和尊敬的公司。如果只做到了第2～5条，没有确定美好的使命和目标，则意味着追求利润最大化极有可能损害利益相关者的利益，无法实现组织的声誉目标。如果只做到了第1～4条，公司就会处于赔钱的状态，没有实现经济目标。如果只做到了第2～4条，使命目标不美好，还处于亏损的状态，表明使命目标和经济目标都没有实现。所以，一个公司成功了，一定是五训都做到了；一个公司或一个品牌失败了，一定是这五条中的几条甚至所有五条都没做到。五训的实现程度是衡量一个人或一个组织的目标是否达成的一把尺子，只有五训都实现了，才能说明全部目标得以实现。

3.营销五训的达成需要逻辑营销管理落地

组织目标的实现需要通过营销五训来完成，那么如何实现营销五训的中介目标呢？第一训为确定美好的使命和目标，需要完成两个决策，一是秉承让世界更美好的使命，二是选择利益相关者的利益为营销的目标；第二训是选对目标市场和目标顾客，这是通过目标顾客选择的决策实现的；第三训是给目标顾客一个选择的理由，这是通过根据目标顾客进行营销定位决策完成的；第四训是让目标顾客感知到选择的理由是真实存在的，这是通过根据定位点进行营销策略组合决策实现的；第五训

为使收入大于成本，这是通过根据营销组合策略构建关键流程和整合重要资源实现的。可见，营销五训在本质上是通过逻辑营销管理实现的（见图9-3）。

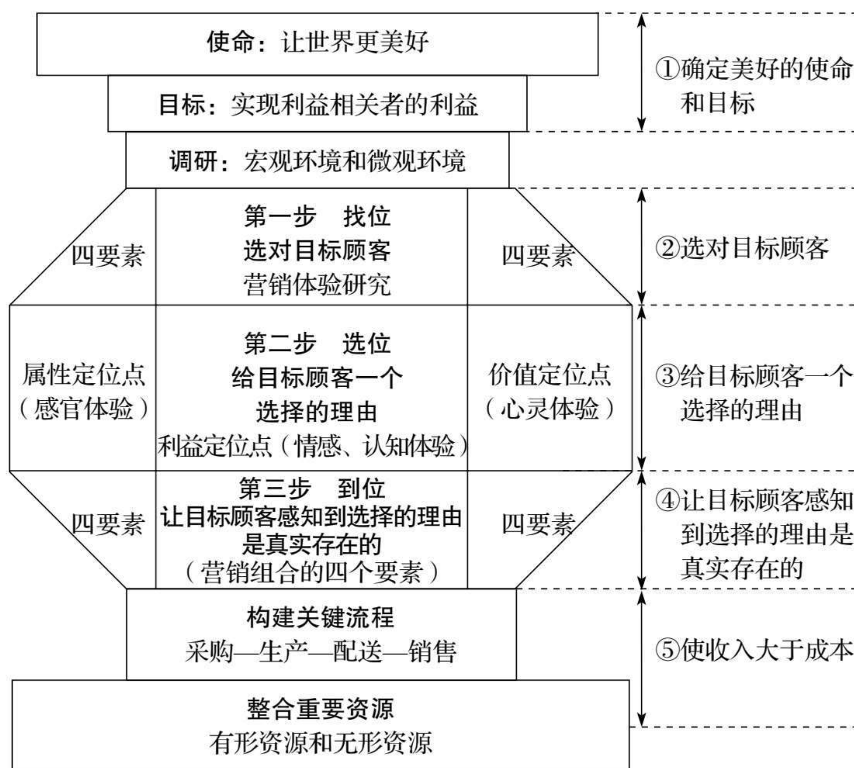


图9-3　逻辑营销管理与五训的关系图

这就回答了为什么要进行逻辑营销管理的问题。一个人或一个组织的生存目标是通过营销五训实现的，而营销五训的达成是通过逻辑营销管理实现的。

如何进行逻辑营销管理

如何进行逻辑营销管理呢？就是通过逻辑营销管理的八个步骤，弥合逻辑营销管理的六大差距，最终实现营销五训。

1.逻辑营销管理的六差距模型

图9-4是我们建立的逻辑营销管理的差距模型，在模型中呈现出六大差距：①营销目标与组织使命之间出现差距，通常是由于营销目标脱离了组织实现使命的要求；②目标顾客与营销目标之间出现差距，通常是由于目标顾客选择有误；③营销定位点与目标顾客之间出现差距，通常是由于营销定位点选择不当；④营销组合策略与营销定位点之间出现差距，通常是由于营销组合策略不当；⑤关键流程与营销组合策略之间出现差距，通常是由于关键流程选择不当；⑥重要资源整合与关键流程之间出现差距，通常是由于重要资源整合不当。每一个差距都是实现营销五训的最大障碍，自然也就是实现营销目标的最大障碍，因此实施逻辑营销管理就是要弥合这六大差距。

如何避免和弥合逻辑营销管理的六大差距呢？我们在第3堂课已经讨论过，有两种方法：一是事先预防；二是诊断医治。

事先预防六大差距的方法，就是科学地制订逻辑营销管理计划并且有效实施。实施逻辑营销管理就是为了避免出现六大差距，它是实现组织使命和目标的保障。具体地说，就是从逻辑营销的分析开始，在分析的基础上制订计划，并有效地实施这个计划，三个环节缺一不可。

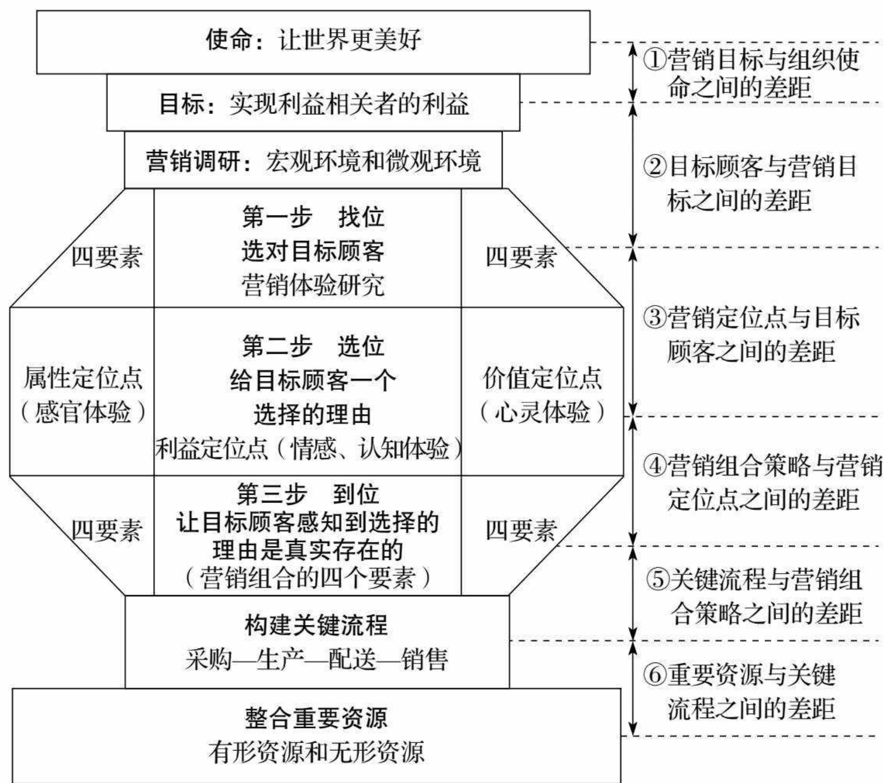


图9-4　逻辑营销管理的六差距模型

诊断医治六大差距的方法，就是实施逻辑营销管理的控制，及时发现问题，找出原因，然后进行医治。具体地说，组织的经营绩效不理想，一定是违反了营销的逻辑，那么就需要分析出现了六大差距中的哪一个或哪几个差距，接下来分析这些差距形成的原因归属于逻辑营销管理八个步骤中的哪一个或哪几个步骤，最终改善这些步骤及其连带的决策。越是靠前的步骤出现问题，需要调整的步骤越多。假如组织使命选择有误，那么之后的七个步骤都要重新走一遍。假如仅仅是重要资源整合与关键流程不匹配，那么就调整并改善最后一个步骤即可。因此，在八大步骤的逻辑框架中，前一个步骤是后一个步骤决策的依据。

2.全渠道顾客旅程体验图

我们在前面讨论过，顾客在购买的过程中，首先是收集信息，然后进行商品的评价，评价之后进行相应的选择，选择之后下订单，然后付款和收货，收到货以后要使用，使用完以后进行评论，然后决定是否再次购买。实际上，这是顾客的购买旅程，在这个旅程中，顾客与公司或品牌有很多线上线下的接触点，通过接触点顾客产生对公司和品牌的体验，最后形成顾客价值和顾客满意的效果。因此，公司和品牌与顾客的每一个接触点，都应该为目标顾客感受到选择的理由做出贡献，这是逻辑营销管理的一项重要内容。

因此，我们需要创建一个新的可视化工具，将与顾客的接触点及顾客的体验整合在一张图上，以便进行评估和决策。这个工具应该包括背景、顾客画像、顾客旅程、顾客体验、企业旅程以及机会点分析。按照此逻辑，就会形成一个全渠道顾客旅程体验图（见图9-5）。[1]顾客旅程包括购前、购中和购后等诸多环节，顾客体验包括便捷、感官、情感等内容，企业旅程包括售前、售中和售后等诸多环节。通过调查和分析，我们可以将顾客旅程体验进行可视化呈现，形成全渠道顾客旅程的规划图、问题分析图和改进图等，最终实现各个顾客接触点的一致化体验，为顾客感受到选择的理由做出贡献。

便捷、感官和情感等在每一个接触点的体验，可以用人脸图形来体现。最关注的用最大的人脸标示，中等关注的用中等大小的人脸标示，不太关注的用小的人脸标示。同时，顾客非常满意用大笑脸标示，满意用微笑脸标示，可接受的用无表情脸标示，不满意则用哭脸标示。在评价时，人脸越大的接触点表明目标顾客越关注；人脸越小的接触点表明目标顾客越不关注，只要不是哭脸就可以了，即达到了行业平均水平或者目标顾客可以接受的水平。如果全渠道顾客体验图与此逻辑相悖，就是调整和改进的机会点。

背景	绘制者	绘制者姓名；完成日期						
	情境	品牌或项目所处的情境（如生命周期某个阶段等）						
	目标	绘制该图的主要目标（要解决的问题）						
顾客画像	照片	全渠道的顾客：真实人或虚拟人，一个人或一个群体						
	特征	全渠道的人口统计特征、心理和性格特征等						
顾客旅程	阶段	收集信息	选择	下订单	付款	收货	使用	评论反馈
	步骤							
顾客体验	线下							
	线上							
	便捷							
	感官							
	情感							
企业旅程	线下							
	线上							
	步骤							
	阶段	提供信息	展示	收订单	收款	送货	指导	回应评论
	资源							
	机会点	简明和清晰地说明关键性结论：机会点、风险点和规避点						

图9-5　全渠道顾客旅程体验图框架

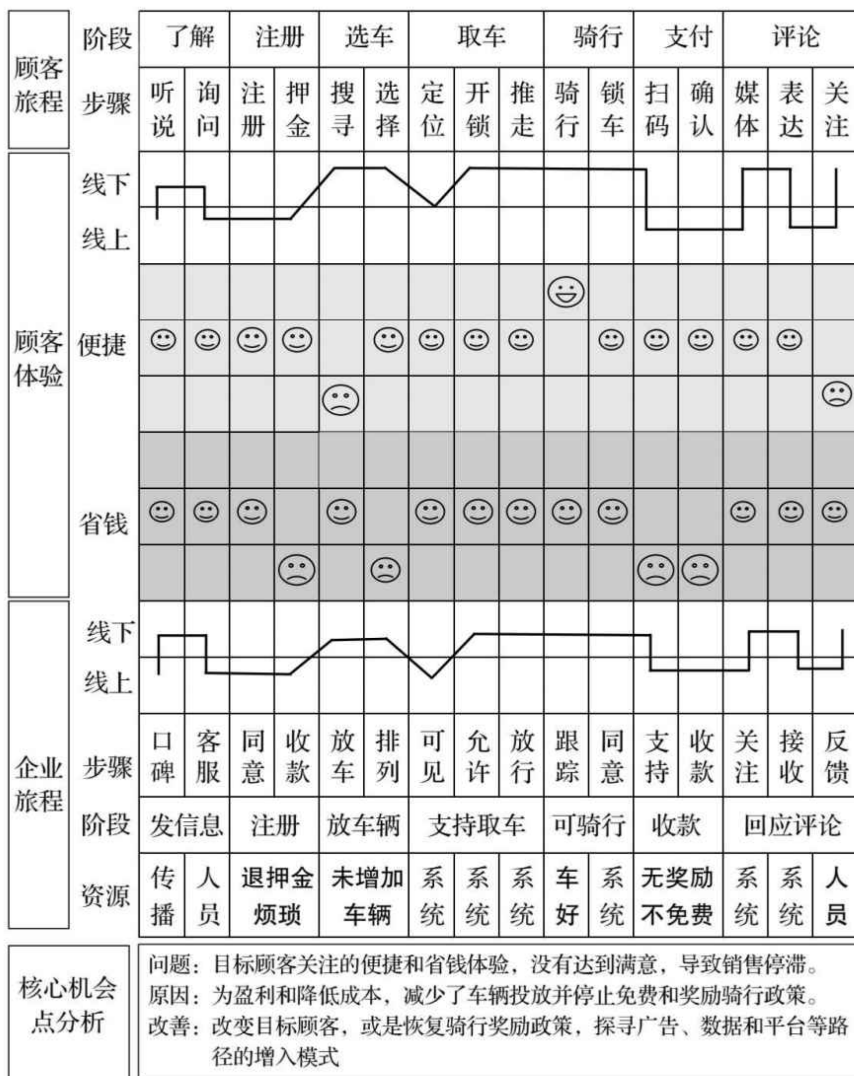


图9-6　某公司共享单车服务成熟期的全渠道顾客旅程体验问题图

我们举例说明。图9-6是一家共享单车服务的全渠道顾客体验图（省略了背景和用户画像等内容）。由此图可以得出以下结论：①目前存在的主要问题是，目标顾客关注的便捷和省钱体验无法达到满意，导致销售增长停滞；②目前的主要矛盾是，公司面临盈利压力，所以采取了降低成本的经营策略，取消了前期大规模的免费和奖励骑行政策，而竞争对手的大规模涌入、免押金、免费或奖励骑行，导致关注省钱体验的一

些顾客抛弃了该品牌；③未来的改进建议，或是抛弃价格敏感型顾客群，或是恢复奖励骑行政策，探寻广告、数据和平台等路径的增收模式。[2]

小结

我们总结一下第9堂课的内容，其对逻辑营销管理课程的核心内容进行了总结，具体包括三项内容。一是什么是逻辑营销管理。逻辑营销管理就是根据营销的逻辑（先后顺序、因果关系）进行管理，与此相适应，构建了逻辑营销管理模型，提出了逻辑营销管理五训。二是为什么进行逻辑营销管理。因为逻辑营销管理是实现经济目标、声誉目标和使命目标的唯一路径。三是如何进行逻辑营销管理。首先是有效地完成逻辑营销管理的八个步骤，避免和弥合逻辑营销管理的六大差距；其次是运用全渠道顾客旅程体验图，保证在每一个接触点都让顾客感受到选择的理由是真实存在的。

最后，我们归纳出第9堂课价值千金的一句话：营销是有逻辑的，最有效的营销管理是逻辑营销管理。一家公司、一个品牌、一个人，都是如此。

[1] 李飞.全渠道零售设计［M］.北京：经济科学出版社，2019：171.
[2] 李飞.全渠道零售设计［M］.北京：经济科学出版社，2019：176.

后记

本书是我2020年的意外收获，当初并没有撰写和出版本书的计划，是各种机缘巧合促成了本书的出版，这是一件令人愉悦的事情。

由于新冠肺炎疫情的影响，大学的许多课程转移到了线上。2020年年初，清华大学经济管理学院高管教育中心开始筹划精选10门管理课程进行线上视频授课，高管教育中心领导云涛和李静执意邀请我承担“营销管理”课程的设计和讲授，我应允并决定围绕着营销的逻辑进行准备。3月6日我们一起进行了线下讨论，4月28日进行了视频拍摄，7月正式上线。在这个过程中，我得到高管教育中心陈芳的帮助，特别是高管教育中心王萱跟进了准备、拍摄和后期的每一个环节，她认真地工作，高效率地解决问题，营销系博士生许高翔同学也给予了必要的帮助。没有他们的支持和付出，我不可能参与并顺利完成“营销管理——营销的逻辑”视频课程，自然也就不可能完成本书的撰写，因此对前面提到的各位同事及同学表示诚挚的谢意！

当然，本书的顺利出版离不开机械工业出版社华章公司宋学文编辑和张竞余编辑的帮助和支持，他们不仅迅速决定出版该书，而且提出了修改建议，责任编辑岳晓月使本书更加完善，因此对他们表示衷心的感谢！

李飞

2020年8月



— 正和岛书系 —

成就员工

沈东军的管理私房课

沈东军 著



机械工业出版社
China Machine Press

成就员工：沈东军的管理私房课

沈东军　著

ISBN：978-7-111-67829-8

本书纸版由机械工业出版社于2021年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

推荐序

前言

个人成长篇 成长的第一责任人是自己

第1课 我们为什么总在成功和失败之间摇摆

第2课 破解“增长焦虑”的良药是打破“成长上限”

第3课 用无限游戏消解时代焦虑

第4课 六个人才档次，你在哪个级别

第5课 复盘，让你精进每一天

第6课 优秀员工，都具有阿甘的“傻”和曾国藩的“呆”

心智提升篇 人生高度取决于心智模式

第7课 什么是心智模式

第8课 你和大师的差距只是心智模式的差距

第9课 271是大自然法则

第10课 向死而生，逆向思维

第11课 做对，而不是没做错

第12课 消灭问题而不是解决问题

第13课 模型，战胜动物性思维的利器

第14课 防熵增是生死命题

成就员工篇 管理就是经营人

第15课 人才裂变，管理者的使命

第16课 人才五力模型让“识才”不再难

第17课 比KPI更重要的，是人才价值评估

第18课 精英小团队让组织更健康

第19课 好上级都是躬身入局者

第20课 我把同事变同学，长期陪伴，深度影响

第21课 游戏化，领导者的新装备

第22课 提升领导力的四项修炼

成就组织篇 好组织才能“长”出好绩效

第23课 从金字塔型组织走向罗盘型组织

第24课 管理者，千万别把好经念歪了

第25课 好绩效，是从好组织的土壤里“长”出来的

第26课 源头思维，高手的思维模式

第27课 企业管理之道：管理用机械论，发现用进化论

第28课 管理最重要的两件事：调整结构和设计模型

第29课 最好的管理是“不管理”

第30课 关注亮点员工，用他们去点亮组织

飞轮效应篇 从“做事”跃升到“做势”

第31课 想成功，就要从“做事”跃升到“做势”

第32课 成功不难，只要找到你的小飞轮

第33课 揭秘莱绅通灵战略飞轮

第34课 要么成为爆款，要么被爆款消灭

第35课 怎样用“意外感”升级品牌

使命出发篇 使命是职场人的灵魂

第36课 使命，人生能量的管理

第37课 使命，让实现梦想有了阶梯

第38课 企业通过使命打造核心竞争力

第39课 员工通过使命练就职场绝活

第40课 如何找到自己的使命

推荐序

点燃心火，成就员工

何为企业家？答案五花八门，见仁见智。在我看来，能把企业家从林林总总的企业法人、生意人中凸显出来的，有以下三条可见的标准。

·企业家有超越利润之外的追求，一是原则，二是远景。

·企业家的生存方式是创新，而非套利。

·企业家有自己的经营哲学，且知行合一。

企业家是人山人海里的特立独行者。真正的企业家，伟大的企业家，也当对自己的角色有相当的认知与期许。

·先行者。启迪智慧需要先知者，改造现实需要先行者。天不生仲尼，万古如长夜。天不生爱迪生，也万古如长夜。人云亦云者，亦步亦趋者，不是企业家。企业家会对趋势与机会感知敏锐，行动敏捷。

·建设者。他们解放了自己的心灵。如果不是改造这个世界，那就不要跟它对抗，而要去建设它。阴也罢，晴也罢，风也罢，雨也罢，他们只是赶路，只是前行。卢作孚说："最好的报酬是求仁得仁——建筑一个美好的公园，便报酬你一个美好的公园；建设一个完整的国家，便报酬你一个完整的国家。这是何等伟大而且可靠的报酬！它可以安慰你的灵魂，它可以沉溺你的终身，它可以感动无数人心，它可以变更一个社会，乃至于社会的风气……"

·点火者。通过领导力与机制设计，他们点燃员工的心头之火，照亮并温暖客户，造福社会。

所以，企业家也是成就者。他们通过成就员工，从而成就顾客，进而成就一个更美好的社会。

先贤有云，“己欲立而立人，己欲达而达人”。学校是知识的传播地，企业则是人格的修炼场。企业家就是要成己达人，正己安人。

大家手上的这本《成就员工》里说，“管理就是经营人”。有了美好的人，美好的社会才成为可能。

正是在这个意义上，“正和岛书系”一直鼓励优秀的企业家与思想家，将自己的管理方略、人生经验与思想成果分享出来，造福商界，利世道，益人心。很高兴在先后推出《本质》《进化》《N种可能》《大国大民》《华为访谈录》等一系列品质与市场表现俱佳的好书之后，“正和岛书系”又迎来了沈东军的重磅力作《成就员工》。

沈东军是莱绅通灵的创始人和CEO，就像他经营的珠宝一样，他也是一个“多面发光体”。他创立的莱绅通灵是珠宝行业的领军品牌，是诸多演艺明星的当然之选。他写的《成就员工》，是一本知行合一的著作。在这本书里，沈东军将自己多年的思想与思路、心法与干法和盘托出。洞察直击本质，金句俯拾皆是。很多思想火花与管理实招都能予人启迪，让人受益。可以说，沈东军的这门“私房课”，是一份送给企业人的精神大礼，是一份十分可贵的公共财富。

货不必藏于己，力不必为己。我们也期待，有更多的企业家像沈东军一样，用自己的经验、心力、智慧点起一盏灯，照亮后来人的路。如梁启超所言：“一个人来这世界上一趟，住几十年，最少要对于全世界人类和文化，在万仞岸头添上一撮土。”

陈为

正和岛总编辑、“正和岛书系”总策划

前言

“成就员工”已被写入莱绅通灵的愿景，是企业文化的重要组成部分。我想，一定会有很多人觉得“成就员工”太虚了，只是一个商业噱头而已。

为此，有必要介绍一下生物学家理查德·道金斯在《自私的基因》一书中所阐述的颇为“离经叛道”的假说：人不过是基因的载体，驱动人的行为的，是人身体里的基因。所谓“自私的基因”，不是说人是自私的，而是说人身体里的基因是自私的。自私的基因在驱动人的行为，虽然每个人看似有主观意识，但实际情况是，基因在很大程度上决定了每个人的行为。道金斯的“自私的基因”假说已得到主流学者的普遍认可。

据此，如果把企业比作人的身体，把企业的员工比作人的基因，则企业的员工决定了企业的行为。同样，因为基因是自私的，所以员工也是自私的。当领导者明白了员工“自私”的本性后，企业的文化、制度、流程、培训等就会发生根本性的改变。

所以，“成就员工”是企业“行走江湖”的必然选择。华为、阿里巴巴、海底捞、海尔，这些成功企业之所以能激发员工的工作热情，就是因为其背后都有“成就员工”的内核。

“成就员工”不是简单地发钱。帮助员工成长，是形成可持续的员工和企业相互成就的飞轮效应的手段。

本书中的大部分内容，是我从2018年开始陆续给员工写的管理类文章。文章写好后，就通过内部工作群转发给各级管理人员，各级管理人员再通过他们的工作群转发给所有员工。后来，正和岛微信公众号也刊

发了一些我的文章。其中有些文章的阅读量达数百万次。

为了培养莱绅通灵的管理团队，我在内部为管理人员开设了与过去的私塾类似的“东塾堂”（哲学与管理培训班）。东塾堂的使命是：智慧加持，陪伴成长；成就你我，明白人生。本书里的很多内容都取自“东塾堂”的教材，因此，说本书是我的管理私房课并不为过。

和市面上汗牛充栋的管理类书籍相比，这本书有以下特点。

第一，真问题，真答案。

本书中的所有问题，都是我在领导莱绅通灵时遇到的真实问题（我相信，其中的大部分问题，其他企业也会遇到），都很棘手，本书记录了我的解决思路和方法。这些思路和方法切实解决了当时的问题。希望这些来源于真实场景的经验，能对其他企业的管理人员有一定的借鉴意义。

第二，看得懂，学得会。

最初写这些文章，是为了解决企业的实际问题，文章的第一读者是企业内的管理人员。为了让普通的管理人员都能看懂这些文章，我尽量写得深入浅出，还举了大量工作和生活中的例子来进行说明，让抽象的管理知识形象化、生动化，易于理解。另外，本书中的每一课都独立成章，字数大多几千字，读者可以从其中任何一课开始看起，基本不会有什么阅读压力。

第三，哲理性，底层逻辑。

知识有四个层面：现象层面、技术层面、科学层面、哲学层面。大部分管理类书籍只在技术层面探讨问题，最多触及科学层面，而本书中

的很多内容是哲学层面的思考。哲学研究的内容之一是“科学前瞻”。具备科学前瞻性的事物，通俗地说，就是在逻辑上可行但现实中还没有实现的事物。比如当年马云的淘宝项目、张一鸣的抖音项目，就是在现实中没有先例但逻辑上可行的项目。如果我们要对这类项目做出正确的投资决策，就必须具备哲学思维。如果只用科学思维来“验证”此类项目，将很难做出正确判断。在互联网时代，新的商业模式层出不穷，企业管理者必须具备哲学思维才能更好地指导决策。

第四，兼顾管理者视角和被管理者视角。

最好的管理是成就员工。本质上，管理者和被管理者的利益并不矛盾，而是一致的，所以本书兼顾管理者视角和被管理者视角，强调在管理者和被管理者之间形成相互成就、相互赋能的“飞轮效应”。

本书展现了一名创业近30年的商场老兵的管理思想，以及对新时代、新挑战下的各种企业管理问题的解决方案，相信会对创业者、各级管理人员及在职场拼搏的大部分普通员工有一定的启发。

书中难免存在一些偏颇和不正确的地方，在此敬请读者批评指正！

书中的很多内容和观点，受到很多专家学者的启发，在此谨向给我启发和引导的所有导师表示真诚的感谢！

本书的出版，还要特别感谢机械工业出版社的各位老师，包括王磊、佘广、岳占仁、郑琳琳、郭超敏、吴雨靖等，他们为使本书能更好地呈现在读者面前付出了很多努力。同时，也要感谢莱绅通灵企业文化运营部的刘夏夏和朱文靓，她们绘制了本书的思维导图。感谢你们！

沈东军

2021年2月

个人成长篇　成长的第一责任人是自己

·没有取得成功的人，他们不是没有努力过，只是他们把太多的精力投入到了短期突破上，而不是良好习惯的养成上。不是习惯驱动的成功，终将成为过去。

·任何事物都有它的成长上限。当成长上限出现时，首要任务是打破成长上限，否则其他努力都是徒劳的。很多成长上限是假上限，只要用心，假上限都可以被打破。

·往上走会很辛苦，但越往上走，对手越少，反而变得轻松了。工作懈怠的人，自以为轻松，其实身在低处，对手更多，竞争更残酷。

第1课　我们为什么总在成功和失败之间摇摆

我认识一位年轻女性企业高管，她的身体就像变形金刚一样，一段时间胖，一段时间瘦。最近见到她，感觉她又胖了些。我说，你的身体都要被你折磨死了，一会让它胖，一会让它瘦。她说，没有办法，感觉胖得受不了的时候就强迫自己瘦下来，可是瘦下来后，一不小心又胖了。

这虽然只是一个减肥者的无奈，却激起了我对目标管理进行深度探索的兴趣。

目标管理不是万能的

彼得·德鲁克在20世纪提出的目标管理，已成为企业管理者最重要的管理工具之一。目标管理的确是最有效的管理工具之一，不过企业和个人在实践目标管理的同时，还应该追求“超越目标”的管理，因为目标管理也有局限性。

目标管理诞生于工业化时代，它的基本假设是员工不爱工作，企业需要通过和员工讨论来设定合适的目标，让员工自己去追求目标的达成。达成目标有奖励，达不成就处罚。这种管理模式的本质就是“胡萝卜加大棒”。

因为只有达成目标的员工才有奖励，所以制定目标的过程就成了管理者和员工博弈的过程。

目标管理作为20世纪最伟大的管理工具之一，它的好处毋庸置疑，但是它的一些弊端在后互联网时代也越发明显。

就如我那个反复减肥的朋友，她每次减肥都达成了目标，可是每次又自己摧毁了目标。

企业和个人是否可以通过一种和目标没有关系的、培养习惯的方式，来达到我们想要的效果，而且这种习惯会让我们所想要的效果自然而然地出现呢？

意志力是一种宝贵的资源

英国文学家塞缪尔·约翰逊说，成大事不在于力量的大小，而在于能坚持多久。在决定一个人能否成功的后天因素中，意志力排在第一位。增强意志力，是让生活变得更好的最保险的方式。

美国心理学教授、意志力领域专家罗伊·鲍迈斯特和约翰·蒂尔尼在《意志力：关于自控、专注和效率的心理学》一书中指出，我们大多数人的个人特质中既有先天成分又有后天成分，而且只有极少数的童年时期的优势能够让人在一生中都享受红利，意志力强就是那少数几个能够让人一生享受红利的优势之一，而且非常引人注目。

拥有坚强的意志，才是帮助我们笑到最后、笑得最好、笑得最有意义的秘诀。

意志力是有限的，用一点少一点

有些名人、明星，他们在各自的专业领域做出了杰出的贡献，可是在私德上的表现却让人十分失望。这是因为他们把有限的意志力都投入到了事业上，当事业消耗了他们大量的意志力之后，在工作之外，他们可以调动的意志力就非常少了。

当我们在公司辛辛苦苦工作了一天，消耗了大量意志力之后，回到家里，看见伴侣和孩子，稍微有点不顺眼，就容易发脾气。

意志力不是无尽的资源，在使用之后，它就会减少。这也是为什么专家建议，为了减少吵架的次数，夫妻双方都应该早点下班回家。

长时间的工作会让人精疲力竭，回家后，人们往往没有精力容忍伴侣的坏习惯。在伴侣说了不中听的话之后，多数人都会克制不住自己而反唇相讥。所以，当一个人的工作压力很大，在工作上用完了所有的意志力时，他的婚姻就很有可能出问题。

把养成习惯当作目标，而不是把结果当作目标

既然人的意志力是珍贵的，那么，如果不把它用好，就是极大的“犯罪”。

在生活中，我们习惯给自己制定短期目标，比如这个季度减肥五斤，孩子钢琴考试要过八级，绩效考核要进入前三名，等等。

制定这些切实可行的短期目标，表面上看没什么问题，可是要达成这些短期目标，需要消耗我们很多的意志力，我们是在用珍贵的意志力来换取短期目标的实现。

如果我们换一种方式，不把意志力用在对短期目标的追求上，而是把意志力用在对达成目标的习惯的培养上，结果可能会发生巨大的变化。

我自己过去减肥一直不是很成功，我那时总是喜欢给自己制定短期目标，比如半年减肥五公斤。在减肥的过程中，我每天和自己做斗争，几乎每顿饭、每次运动都在和自己较量——到底吃不吃，吃多少？要不

要运动，多大运动量？在这样的较量中，我消耗了大量意志力。

这种以短期目标为导向的方法，有一个很大的副作用，就是目标一旦达成，坏习惯就会立即反弹。比如减肥，一旦完成目标，就容易放松，然后体重很快就会反弹到当初的水平，甚至更重。

究其原因，追求短期目标的方法是以牺牲意志力来换取结果，而意志力的消耗对身体是一种折磨，在这种折磨下，只要条件具备，身体就会要求回到平常的状态。就像我们把石头推向山顶需要很大的力量，然而稍有不慎，地心引力就会使石头从山顶滚下来。

经过几年失败和痛苦的减肥之后，我改变了策略，我不再把减轻体重作为目标，而是把“养成健康的生活习惯”作为自己的目标。

目标变，行为即变。当我把减肥多少斤的短期目标改为“养成健康的生活习惯”后，所消耗的意志力并没有变大，甚至变小了。我开始全面关注身体，既重视饮食健康，也重视身体锻炼，还重视心理健康和睡眠质量。而且，最重要的改变是，我把珍贵的意志力用在了“习惯养成”上。

目标一旦达成，人就会放松警惕，很可能又从终点回到了起点。而行为习惯一旦养成，所有的行为就不再是对自己的挑战，而是“自然而然”的事了。

我现在已经初步“养成健康的生活习惯”，身体对高盐、高糖、高脂类的食品已经有了本能的排斥，有了这些习惯，体重自然降了下来。现在，因为我的“瘦肉型生活习惯”已经养成，所以根本不担心体重会反弹回去。

要想成功，就要重新定义自己

无数人通过了英语4、6级考试，可还是不能和外国人对话。无数人一辈子和减肥做斗争，可还是失败了。无数管理者和KPI做斗争，可还是没能成为卓越的管理者。

其中最大的问题是，我们把有限的意志力用在了目标的达成上，而没有用在习惯的养成上。假如我们能重新定义自己，把意志力用在良好习惯的养成上，结果就会完全不同。

我们可以尝试把“英语考试考××分”的目标改为“成为一名英语爱好者”，把“半年减肥××斤”的目标改为“成为一个饮食健康的人”，把对KPI的追求改为“成为一名卓越的管理者”。要把意志力用在“习惯养成”上，而不是短期目标的达成上。

学会的英语会忘记，减掉的体重会长回来，完成的KPI会过期。不会退化的，是我们的习惯和我们是什么样的人。

经常有人问我：你读那么多书，工作那么勤奋，肯定特别辛苦吧？

我的回答是：不读书、不勤奋工作才是最辛苦的事。因为我就是“那样的人”，一切已经成为习惯。不按照习惯来做，对我而言，才是最辛苦的。

那些英语没有学好的人，没有养成良好的英语学习习惯；那些减肥没有成功的人，没有养成健康的饮食习惯；那些为KPI焦虑的管理者，没有养成良好的管理习惯。

取得成就的人都有一个共同特点，他们取得成就的领域一定是他们所爱好的领域。很难想象姚明不爱篮球运动，莫言不爱文学，张艺谋不爱电影。

如果你在事业上还没有取得一些成就，你可以问问自己，你对它的爱到底有几分。

如何养成习惯

要想在生活和工作中养成一种习惯，需要做到以下几点。

第一，要“提炼”出这样做的意义。

比如，我们要在达成短期绩效目标和成为一名卓越的管理者之间进行选择，显然成为一名卓越的管理者更有意义。同样，养成健康的饮食习惯显然比减轻体重更有意义。当明白了意义所在，我们就愿意投入意志力去培养相应的习惯，最终让自己成为“那样的人”。

第二，要看清事物的本质。

比如，学习是为了获得知识，但应试辅导班却让考试变成了学习的目的，其实考试只是为了检验学习成绩。如果考试分数很高，而实际知识水平却很平庸，那些成绩就是“浪得虚名”。同样，对于个人而言，工作的目的是在换取劳动报酬的基础上进行修炼，使能力得到提升。如果能明白这一点，自然就清楚应该把“追求KPI得分”还是“成为卓越的管理者”当成目标了。我们要看清事物的本质，找到事物间的因果关系，在“因”上发力。

第三，做事要有结构化的安排。

比如，在学习一种新的工作技能时，我们可以安排固定的时间来学习和实践，直到它变成我们自己的习惯甚至爱好之后，再做调整。高明的健身教练在给新学员安排训练任务时，他安排的运动量会非常小，即使学员要求进行运动量更大的训练，教练也不会同意。教练的目的是培

养学员对运动的兴趣，控制学员的运动节奏，之所以不让学员一次练得太多，就是为了避免学员丧失对运动的兴趣。

第四，从养成小习惯开始。

要培养阅读习惯，可以从每天看两页书开始；要培养健身习惯，可以从每天做一个俯卧撑开始；要培养良好的管理习惯，可以从每天和一名员工进行真诚的沟通开始。这些微不足道的小事坚持久了，就会成为真正的习惯，而习惯一旦养成，就会带来意想不到的效果。

小习惯改变人生

18世纪法国有个哲学家叫德尼·狄德罗。有一天，朋友送他一件质地精良、做工考究的睡袍，狄德罗非常喜欢。可当他穿着华贵的睡袍在书房里走来走去时，他总觉得自己的家具不是破旧不堪，就是风格不对，地毯的针脚也粗得吓人。为了与睡袍的档次相匹配，狄德罗先后把书房里旧的东西都换成了新的。终于，书房跟睡袍的档次匹配上了，可是他却觉得很不舒服，因为“自己居然被一件睡袍胁迫了”，于是他就写了一篇文章，叫《与旧睡袍别离之后的烦恼》，来描述这种感觉。

200多年后，美国哈佛大学经济学家朱丽叶·斯格尔在《过度消费的美国人》一书中，提出了一个新概念——“狄德罗效应”（或“配套效应”），专指人们在拥有了一件新的物品后，不断配置与其相匹配的物品，以获得心理平衡的现象。

任何事物都是进化和发展出来的。狄德罗效应在工作和生活中的正向效应也很普遍。比如，有的人养成了爱阅读的小习惯，慢慢地，普通的书已经很难满足他的阅读需要了，于是他开始不断向知识海洋的深处遨游，最终成了科学家或者某个方面的专家。再比如，一名客户顾问，

在立志把自己培养成一名优秀店经理的同时，不断对新的管理知识和管理实践进行探索，慢慢地就会使自己晋升到更高的管理层次。

小习惯不仅可以改善生活、改善工作，而且一定可以改变人生。各种微小的习惯不会简单叠加，而是会产生复合效应，使你迈向新的人生高度。

不仅要关注KPI，更要关注习惯

过去我的管理理念是“以结果为导向”，现在看来，这样的理念是幼稚的。如果员工和管理人员没有养成良好的工作习惯，那么所谓的结果都是虚幻的，随时会随风飘散。如果整个团队练就了扎实的本领，把出色的工作能力内化为组织习惯、团队思维习惯和团队行为习惯，公司所希望的结果自然就能达成。

在莱绅通灵，仍然还有KPI考核，但是我们更关注员工的工作习惯，KPI决定员工能拿多少钱，而员工的工作习惯则决定他能不能在公司继续工作，以及能不能升职。

公司的意志力和个人的意志力一样，都是珍贵的资源，这个资源投向什么，就收获什么。作为管理者，我更愿意把有限的资源，投到公司良好习惯的养成上。

作为管理者，我希望我们的员工在KPI上有所突破，同时，我更希望大家能在“良好工作习惯的养成”上有所突破，因为KPI会过期，而良好工作习惯的养成，则会让他们不断攀登新的KPI高峰。

第2课　破解“增长焦虑”的良药是打破“成长上限”

莱绅通灵的“增长焦虑”

1997年创业之初，我在南京开第一家珠宝店的时候，为了鼓舞员工士气，我告诉大家，我们在南京一定会超过××麟珠宝。××麟是香港的著名珠宝品牌，那时候，它在香港和内地都如日中天，我不敢说要全面超过它，只说在南京要超过它。

尽管只是想在南京超过它，但对于一个在当时刚刚诞生的非常稚嫩的品牌来说，这个目标还是非常大胆的。严格来说，这不是一个目标，而是一个理想，是一个为自己鼓劲，同时鼓舞内部士气的理想。

今天，莱绅通灵在南京和其他一些市场上的销售额，已经超越了香港珠宝品牌的镶嵌品类，可是，莱绅通灵未来在镶嵌品类上能全面超越它们吗？

“轻奢”珠宝的尴尬

2016年，通灵珠宝（莱绅通灵的前身）整体发展不错，无论业绩还是品牌建设都处于行业前列。因为业绩亮眼，品牌信誉良好，它成为首个在上海证券交易所上市的珠宝企业。

“知子莫若父”，通灵珠宝是我亲手带大的，它的长处和短板我了然于胸。通灵珠宝已经遇到了“成长上限”，如果不突破这个上限，公司不仅不会有大发展，还会慢慢衰落。

中国珠宝市场主要分为三大阵营。处在金字塔顶部的是国际高端奢

侈品珠宝品牌，如卡地亚、宝格丽、蒂芙尼等；处在金字塔中部的，是香港的各大黄金珠宝品牌和少数几个内地的不甘平庸的轻奢珠宝品牌；处在金字塔底部的，是一些内地的以黄金销售为主的黄金珠宝品牌。

当时的通灵珠宝，采取的是“轻奢定位”，处于金字塔中部。

这个“轻奢定位”，在我看来有两大“痛点”。

第一，金字塔中部是品牌竞争的红海，香港的各大黄金珠宝品牌和内地的几家轻奢珠宝品牌都盘踞在这个位置，品牌定位、款式、市场营销理念都非常趋同，顾客购买的首饰，除了标识（logo）之外，其他的没有什么不同。

第二，说起来是“轻奢定位”，实际上，我们在品牌内涵、文化底蕴、设计能力、营销思路等方面，和位于金字塔顶部的国际高端奢侈品珠宝品牌差距太大。这种差距不是平缓过渡式的，而是断崖式的。

如果把珠宝市场比作汽车市场，国际高端奢侈品珠宝相当于百万元单价的车，而“轻奢”珠宝则相当于二三十万元单价的车。

奢侈品竞争的本质是“血统”战

商家在塑造品牌个性时，会根据各个商品的品类差别或定位差别，赋予品牌不同的价值主张，比如低端品牌多赋予品牌功能利益，中端品牌多赋予品牌情感利益，高端品牌则多赋予品牌象征性利益。所谓象征性利益，说白了就是品牌的“血统”。

目前，国际公认的高端奢侈品品牌，没有哪个是在第三世界国家诞生的，绝大部分都诞生于欧洲，还有少数诞生于美国，而且绝大部分都

有上百年的历史，和欧洲王室有深厚的渊源（卡地亚就一直宣传自己的珠宝是“皇帝的珠宝，珠宝的皇帝”）。

也许有人会问，欧洲奢侈品品牌的地位会不会随着欧洲国家国际地位的下降而下降，我认为在可预见的未来是不会的。因为欧洲奢侈品品牌是高度附着于欧洲文化的，它的基因里融入了欧洲的哲学、艺术和历史，这些奢侈品品牌已经成为欧洲的文化符号之一，就如中国的茅台酒、云南白药是中国的文化符号一样。

成长上限，赢者的诅咒

彼得·圣吉在他的《第五项修炼》里详细介绍了成长上限理论。

根据系统动力学理论，增强回路导致成长，但成长总会遇到各种限制，不过大多数的成长之所以停止，却不是因为达到了真正的上限。这是因为，增强回路在导致快速成长的同时，常常会在不知不觉中触发一个抑制成长的调节回路，从而使成长减缓、停顿，甚至导致倒退。

说白了，当遇到成长上限时，第一不要尝试去推动成长，第二要消除限制成长的因素。

成长上限，我们可以简单地把它理解为“木桶理论”。要达成任何一个目标，都需要具备相应的条件，这些必备条件就决定了整个系统的成长上限，就像木桶最短的那块板决定了木桶装水的上限一样。

我相信每个企业家都有自己的梦想，只是这些梦想有大有小。我的梦想是带领企业成为“中国市场镶嵌珠宝品类销售第一的品牌”。

为了实现这样一个大胆的目标，我们必须考虑品牌的成长上限是什么。

我认为通灵珠宝要成为中国珠宝行业的霸主，它的成长上限就是缺乏奢侈品品牌的“贵族血统”。品牌的血统无法改变，品牌的历史无法改变，但品牌的血统和历史恰恰又是珠宝奢侈品品牌的“硬核”条件。

虽然品牌的血统和历史无法改变，但并不代表品牌不能“嫁接”。2016年，经过比利时王室内部人士介绍，我联系上了1855年诞生于比利时首都布鲁塞尔的莱绅（Leysen）品牌的第六代传人马克塞姆先生。经过交流，他表明有意转让股权。

莱绅品牌在比利时拥有上百年的为王室服务的历史，曾有多位比利时王后在加冕时佩戴了由莱绅设计制作的比利时国宝“九省王冠”（见图2-1），比利时王室成员在出席重要活动时，也经常佩戴由莱绅设计制作的珠宝首饰。



图2-1　历任比利时王后佩戴莱绅“九省王冠”

莱绅至今仍拥有由比利时王室颁发的“比利时王室珠宝指定供应商”执照（见图2-2）。莱绅在比利时是公认的“国宝级”珠宝品牌。

2017年4月，通灵珠宝对莱绅进行战略性投资，收购其87%的股份。随后，通灵珠宝更名为“莱绅通灵珠宝公司”，品牌中文名变更为“莱

绅通灵”，品牌英文名直接用“Leysen”。

比利时王室珠宝品牌莱绅和通灵珠宝的品牌嫁接，彻底解决了通灵珠宝奢侈品血统的短板，破除了公司未来冲击中国珠宝业霸主地位的成长上限。

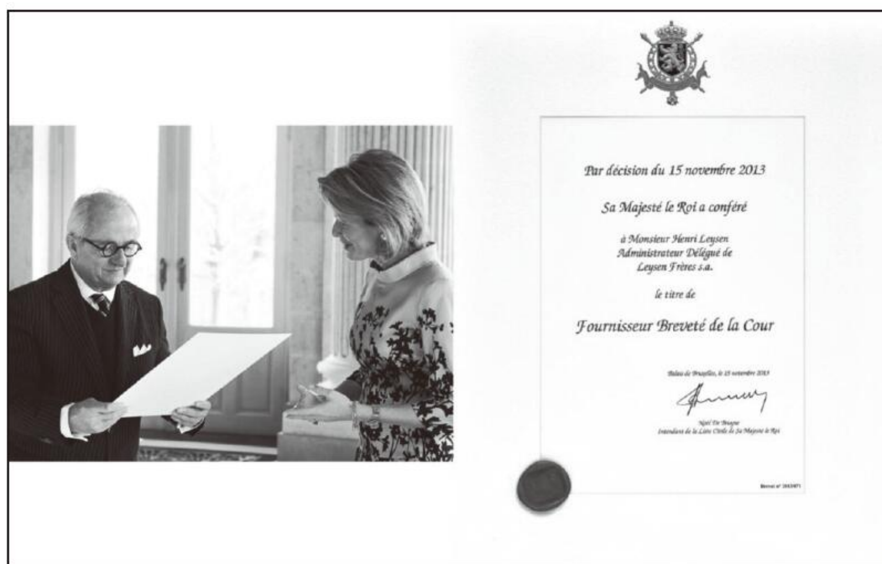


图2-2　比利时王后为莱绅颁发“比利时王室珠宝指定供应商”执照

莱绅珠宝的降维打击

经常有人问我，莱绅在欧洲是王室品牌，和卡地亚、路易威登一样，属于“血统纯正”的奢侈品牌，到中国后，为什么把定位降低了？

我说，旧时王谢堂前燕，飞入寻常百姓家，莱绅在中国的品牌战略是降维打击。

什么是降维打击？举个例子，就是NBA球队去参加CBA联赛。

我是这样思考的：首先，虽然莱绅和那些全球顶级奢侈品品牌一

样，拥有悠久的历史、王室血统、独特的设计风格和独家工艺，但是顶级奢侈品市场是红海市场，莱绅和它们竞争并没有获胜的把握；其次，顶级奢侈品市场的容量有限，如果把品牌定位适当下移，瞄准国内中高端品牌与国际奢侈品品牌之间巨大的蓝海地带，市场会非常广阔（见图2-3）。

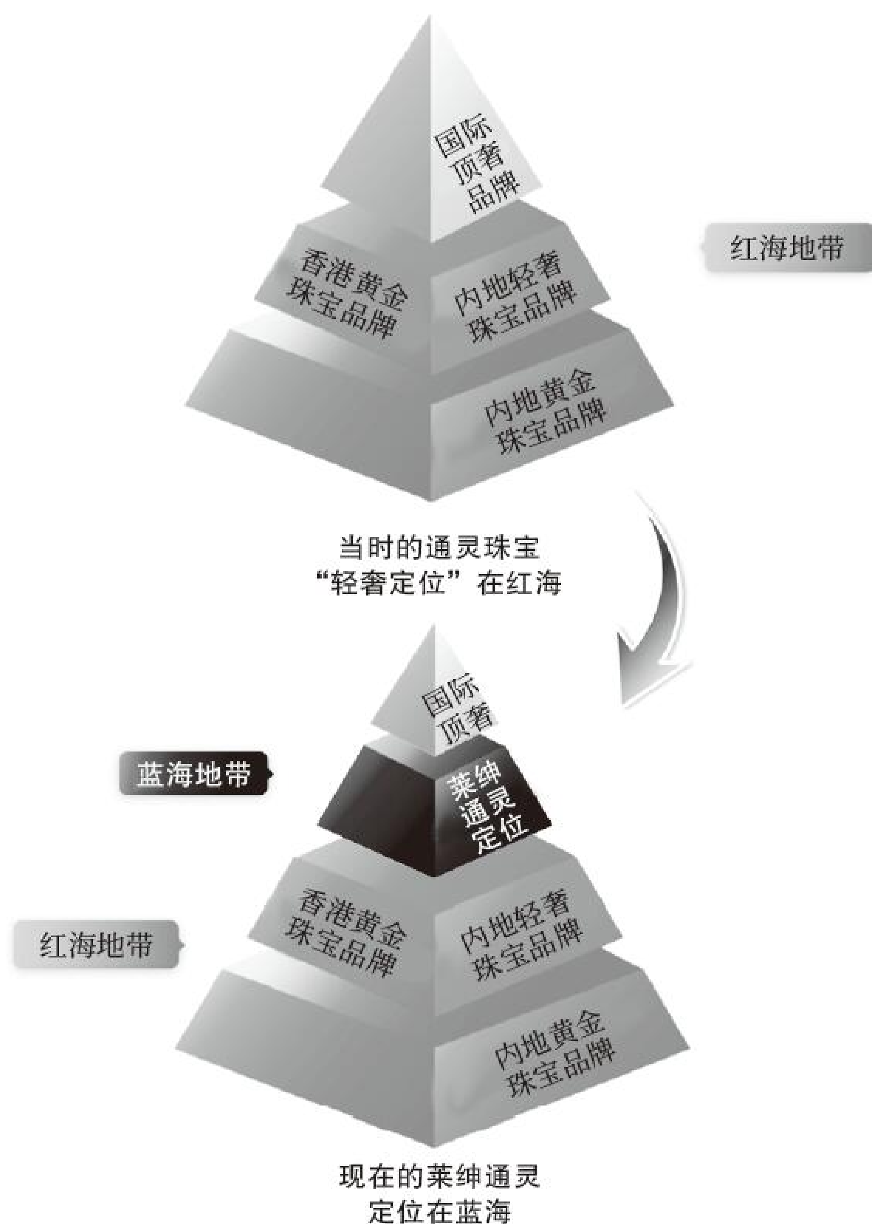


图2-3　从红海到蓝海

王室品牌为“通灵”的赋能，让公司能够突破成长上限，开启第二增长曲线。虽然突破成长上限的过程充满了艰辛，甚至惊涛骇浪，但是成长上限的打开，为公司和员工的发展带来了新的想象空间。

因为拥有王室品牌，莱绅通灵的愿景、使命、价值观全面升级。新的企业愿景是：成就员工，造就世界级优秀珠宝企业。新的企业使命是：赋能王室品位。

经常有人质疑我，莱绅通灵为什么要定位为“王室珠宝”，毕竟中国不像欧洲，没有王室文化。提出这种质疑的，男性居多。

每当被男性质疑的时候，我都会让质疑者立即打电话给他的太太或女朋友，说今年情人节想买一件珠宝首饰送她，有三个选择，第一是内地珠宝品牌，第二是香港珠宝品牌，第三是欧洲百年王室珠宝品牌，问对方选哪个。

当他们得到答案后，就不再质疑我了。

公司有一家店，过去每年只销售三四枚克拉钻戒（每枚售价10万元以上），但在2019年却销售了40多枚。我问那家店的经理，你们销售克拉钻戒有什么诀窍？经理说，不需要太多的诀窍，因为和“轻奢珠宝”品牌比，顾客感觉莱绅通灵的“百年王室珠宝”品牌更具优势，而和国际高端奢侈品品牌比，顾客感觉莱绅通灵的价格更具优势。

“王室品位”不仅赋能顾客，而且赋能员工、供应商、经销商、渠道，最终还会赋能投资人。

因为拥有王室珠宝所独具的差异化品牌价值和品牌形象，所以更多

的人申请加入公司，更多的商业渠道拿出最好的位置请我们进驻，更多的优质供应商申请和公司合作。

很多成长上限是假上限

从通灵珠宝到莱绅通灵，相信这个突破品牌成长上限、开启第二增长曲线的案例会给大家带来一些启发。

在我们的工作、生活和学习中，处处都隐藏着成长上限，如果不能发现成长上限在哪儿，我们就会落入“赢者的诅咒”陷阱。

我们在职场上的“成长上限”可能是专业、认知能力，也可能是心态、性格、脾气。如果不破除成长上限，即便我们付出再多的努力，最终都可能徒劳无功。

在品牌升级后，莱绅通灵于2020年又推动了愿景升级，把“成就员工”的理念列入企业文化。

在零售业，人、货、场和品牌是最重要的竞争力之源。在货、场和品牌管理方面，公司都可以做得比较好，但是如果不能管理好“人”这个变数最大的因素，“人”就会成为公司最大的成长上限。

公司提出的“成就员工”的理念，就是提前在“人”上发力，不仅不让“人”成为限制公司成长的上限，还要让“人”成为促进公司成长的决定性要素。

当我们在生活、学习、工作中感到自己停滞不前时，我们每个人都要静下心来思考一下：是不是遇到成长上限了？如果确实遇到了成长上限，那么我们的首要任务就是破除成长上限，否则其他所有努力都是徒劳的。

实际上，大部分成长上限都是假上限，都可以通过多种方法来破除。

很多人之所以有“增长焦虑”，是因为不善于发现前进道路上隐藏的成长上限。不过，我们只要明白了成长上限的规律，并且找到对策，很多成长上限都是可以被打破的。一旦成长上限被打破，一定会迎来新一波增长。

增长难，难在不能发现和破除成长上限。只要破除了成长上限，前进的道路就变成了“增长快线”。

第3课　用无限游戏消解时代焦虑

前段时间，我和一对夫妻一起参加一个晚宴。晚宴后，他们开车顺道送我回家，因为丈夫在晚宴上喝了点酒，就由他的太太开车。在行驶的过程中，那位太太没有听她丈夫的话，走错了一个路口，多绕了一两公里的路，于是丈夫一直对他太太抱怨，核心就是他当时说得如何如何对，她为什么不听他的。这对夫妻是我认识多年的朋友，我坐在车里十分尴尬。

最近，我读了美国哲学家詹姆斯·卡斯的《有限与无限的游戏》。在这本书中，詹姆斯·卡斯把世界上所有的人类活动分为两种类型的“游戏”——“有限游戏”和“无限游戏”。

有限游戏，其目的在于赢得胜利；无限游戏，却旨在让游戏永远进行下去。

有限游戏在边界内玩，无限游戏玩的就是边界。

有限游戏是画地为牢的游戏，有确定的开始和结束，有特定的赢家，规则的存在就是为了保证游戏会结束；无限游戏既没有确定的开始和结束，也没有赢家，它的目的在于将更多的人带到游戏中来，从而延续游戏，主张“为了游戏而游戏”。

卡斯在这本书中，向人们传递了一个观点：人们迫切需要转换“游戏观”，即从有限游戏转向无限游戏。

按照卡斯的理论，我们可以说，夫妻间的关系是一场无限游戏，而那位丈夫的行为是把无限游戏当作有限游戏在玩，他的抱怨是想证明他指的路是对的，他的太太走的路是错的。那位丈夫想要证明自己赢了，

他太太输了。

两种游戏观的启示

启示一：有限游戏以取胜为目的，而无限游戏以延续游戏为目的。

对于那对因为走错路而吵架的夫妻来说，夫妻关系在本质上是一场无限游戏，夫妻双方都需要有无限游戏思维，他们要做的应该是让爱情更长久，而不是处处比拼谁赢谁输。一旦开始比拼输赢，他们就落入了有限游戏思维的陷阱。

在生活和工作中，我们处处被有限游戏思维包围，比如一考定终身、不要输在起跑线等，这些都是有限游戏思维。

我有个朋友，他酷爱摄影，在摄影上投入了很多精力，他的摄影水平比很多专业摄影师还要高。有人问他有没有参加过高水平的摄影比赛，他说，他摄影的目的就是发现美、记录美，至于能不能获奖，他根本就不在乎，对于他来说，享受摄影的过程才是最大的乐趣。他就是一个无限游戏参与者，他的目的不是在有限游戏中获奖，而是让摄影这个无限游戏一直延续下去。

2017年，莱绅通灵的前身通灵珠宝收购了比利时王室珠宝品牌莱绅。当时我有两种选择。第一种选择是继续经营通灵珠宝，这样，短期内可以保持现有的利润水平，甚至实现利润的增长，满足投资人的愿望。但是，从长期经营来看，通灵珠宝的品牌缺乏核心竞争力，会被竞争对手温水煮青蛙一样慢慢打败。这种选择的背后，就是有限游戏思维。

作为公司创始人，我做了另外一种选择：把比利时王室珠宝品牌莱

绅嫁接到通灵品牌上，创立具有王室血统的新品牌——莱绅通灵。

在品牌升级过程中，通灵品牌过去的客户流失了，原来的管理人员不适应，销售额大幅下降，股价大幅跳水，投资人不停地抱怨……总之，一切都很痛苦。

我当时思考的重点是品牌的长期发展和长期竞争力。品牌犹如我的孩子，虽然这个孩子拿着高薪，但是，当有去世界名校深造的机会时，我会义无反顾地让他放弃高薪去深造。

经过两三年的调整，莱绅通灵的业务逐渐恢复，市场竞争力明显增强，员工凝聚力也更强了，可以说，我们已经为未来取得更好的业绩打下了坚实的基础。

我当时坚持将通灵品牌升级为莱绅通灵，这背后的思维，应该就是无限游戏思维吧。

在资本市场中，投资人的思维是有限游戏思维，创始人的思维往往是无限游戏思维。

面对孩子，保姆的思维是有限游戏思维，父母的思维是无限游戏思维。

在工作中，我经常问员工，如果在达成短期绩效目标和成为一名卓越的管理者之间做选择，你会怎么选？令人遗憾的是，很多员工都舍本逐末，为了达成短期绩效目标而放弃了个人成长，结果是赢得了一场战斗却输掉了整个战争。

启示二：有限游戏在边界内玩，无限游戏与边界玩。

有限游戏有明显的边界，而无限游戏是没有边界的。有限游戏参与

者在边界内玩，无限游戏参与者和边界玩，跨越边界。

在现实生活中，大部分人都受有限游戏思维的控制，处处给自己画定边界。比如，很多人在学校学的是人力资源管理，出来找工作时就非人力资源工作不选，或者自己出生在哪个城市，就习惯性地在那个城市工作。“嫁鸡随鸡，嫁狗随狗”就是典型的有限游戏思维。

我们都知道诺基亚早年是从事伐木和造纸业务的，可口可乐过去是做止咳糖浆的，阿里巴巴最早是做黄页广告的，正是因为有无限游戏思维，它们才跨越行业边界，成就了后来的商业帝国。

无限游戏与边界玩，给了我们很大的启示：只要有无限游戏思维，每个人、每个企业都可以跨越边界，成就自我。

启示三：有限游戏在规则内玩，无限游戏则玩规则。

有限游戏参与者是在规则内玩，而无限游戏参与者则是规则的“破坏者”。

莱绅通灵的前身通灵珠宝，原本是一家本土品牌，为了提升市场竞争力，收购了拥有160多年历史的比利时王室珠宝品牌莱绅，让品牌拥有欧洲王室基因，有效区隔了竞争对手。这就是无限游戏思维给企业带来的价值。

无限游戏思维是和规则博弈，也就是在创新。过去人们消费时用现金支付（既定规则），而无限游戏参与者打破既定规则，改用刷信用卡支付，这就是在和规则博弈。后来，支付宝和微信支付又打破了刷信用卡支付的规则，创建了新规则。

网约车打破了过去的出租车规则，特斯拉的电动车打破了传统的石

化能源车规则。这些创新都是在和规则玩一场无限游戏，而不是在规则内玩。

我们需要注意的是，和规则博弈，绝对不是伤害客户价值，而恰恰是要围绕客户价值突破既有的规则，进而为客户带来更大的价值。支付宝和微信支付一定比刷信用卡支付更方便，网约车一定比在街上拦出租车更方便，拥有王室品位的莱绅通灵一定比普通珠宝品牌更有价值。

用无限游戏心态去玩有限游戏

有限游戏追求成功，无限游戏追求成长。

莱绅通灵的最高奖是每年度的“阿甘奖”。前几天，我问一名在2020年获得“阿甘奖”的管理者：如果明年你不能再获得“阿甘奖”，你会怎么想？他怔怔地望着我，不知道该怎么回答。

这位管理者的思维如果是有限游戏思维，那么他的目标就是一定要获奖，因为他追求的是成功。但如果他的思维是无限游戏思维，那么他对是否获奖未必十分在意，他更关注的应该是他有没有成长。

虽然我们已经进入21世纪，可是每个人、每个企业甚至每个国家所面临的竞争压力，并不比人类历史上任何一个时代的小，甚至有过之而无不及。

在这样一个高度竞争的世界里，我们如何面对竞争压力，如何面对增长的需求呢？

看了《有限与无限的游戏》后，我觉得我们需要重新定义什么才是人生真正的目标。

过去，我们大部分人没有把目标和指标分清楚。我们的目标应该是追求无限游戏，也就是让游戏不断持续下去，让游戏能吸引更多的人参与进来。我们追求的应该是成长。而短期目标不过是衡量我们有没有成长的指标而已，就像上面提到的那位管理者，他明年能不能获得“阿甘奖”，不过是衡量他有没有成长的指标而已。

减肥的目标应该是让自己身体健康和身材好。减几公斤不过是指标，而让自己有健康的身体和好的身材才是目标。减几公斤是有限游戏，而保持身体健康和身材好则是无限游戏。

当我们把无限游戏确定为目标，把有限游戏设定为达成无限游戏的指标时，我们的动作就不容易变形，心态也会变好，也不会去做舍本逐末的事情了。

牢记使命，玩一场无限游戏

要想让生命有意义，我们就要明确自己的使命。使命不是一个短期目标，有时候使命甚至是永远无法完成的任务，但是当我们明确了自己的使命并为之奋斗时，即使再平常的工作，我们也会觉得它很有意义，并且乐此不疲。使命观，就是一种无限游戏思维。

在莱绅通灵，每个季度都需要对员工按业绩进行271排序[1]。我仔细观察后发现，有使命的员工，无论他排在271的哪个位置上，他都能坦然接受，并且会根据结果反求诸己，不断提升。这样的员工，是在玩一场无限游戏，是在和自己比较。

《有限与无限的游戏》为我们提供了一个理解世界的新框架，它把很多我们过去明明有感觉但是又说不清道不明的感受，抽象地表达出来了。

正如凯文·凯利所言，理解了两种游戏的不同之后，在面对选择时，我不再犹豫——很简单，总是选择参与无限游戏。

[1] 即根据通用电气的“271活力曲线”，按业绩表现将员工分为三类：表现最好的前20%员工、表现较好或一般的70%员工、表现欠佳的后10%员工。

第4课　六个人才档次，你在哪个级别

“下君尽己之能，中君尽人之力，上君尽人之智。”我建议所有管理人员都好好思考一下这句话。这句话出自《韩非子》，意思是，低水平的人实际上只是依靠自己的能力在苦干；中等水平的人可以运用别人的力量来做事；高水平的人可以激发别人的智慧来实现目标。

管理人员应该具备后两种能力，不仅能够激励团队成员积极工作，还能够发挥团队的智慧去突破和创新。

员工价值究竟如何衡量

任何组织都有可能与员工产生矛盾，比如员工可能会认为随着他为组织服务年限的增加，加工资是自然而然的事情，而组织则认为员工加薪与否跟工作年限长短没有太大关系，应根据员工能否为组织创造价值来决定加薪与否。

以影视行业为例，哪怕是刚入行的演员，只要他能带来观众群和流量，他的报酬就高，而在同一个剧组里，工作十几年的剧务的工资就比较有限。这是行业的基本共识，即便是剧务自己，也希望能在一个有流量明星的剧组工作，不然他可能连这份剧务的工资都拿不到。

究竟如何衡量员工价值？难道工作十几年没有价值吗？

其实我们这时需要进一步追问：这十几年的工作是否让他成了一名不可替代的员工？这种不可替代性才是衡量员工价值的依据。还是以影视行业为例，流量明星是相对稀缺的，有独特的创造价值的能力，所以他们的报酬高。

价值来源于稀缺性和不可替代性

在图4-1中，我们可以很清晰地找到自己的位置。一个人想要提升自己的价值，不应该跟组织较劲，而应该跟自己较劲，努力增强自己的不可替代性。

在莱绅通灵，我希望所有员工都能在这张图上找到自己的位置。每个人的晋升、调薪和奖金分享都要依据他在这张图上所在的位置来进行。

面对残酷的市场竞争，多数组织在进行人员优化时，通常都会先放弃多余的、可有可无的员工。我们必须明白，保留这部分员工一定会给组织带来伤害。每个职场人都希望自己能在一个更好的平台上工作，毋庸置疑，平台好了，对每个员工都有好处。所以我们每个人都应该帮助这个平台向好的方向发展，而从组织的角度来看，则是要淘汰给平台造成拖累和阻力的人。

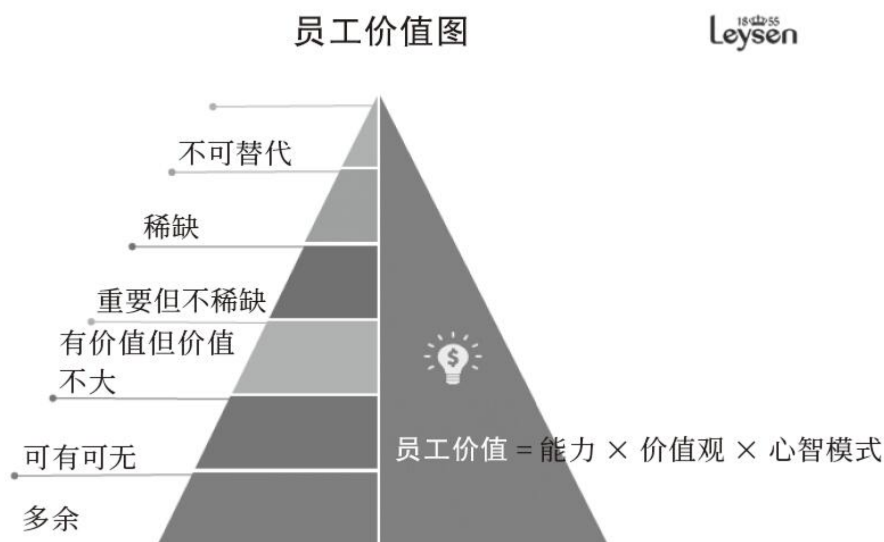


图4-1　员工价值图

我相信，莱绅通灵目前基本已经没有“多余”的人了。我们要重点关注处于图上“可有可无”这个位置的群体，通过职能合并、激励、替换，来激活这个群体。

员工的目标是使自己在组织中变得有价值，让自己最终成为不可替代的人。作为管理人员，要能够识别出“可有可无”的人。在制定绩效目标的时候，如果有的员工表现出消极、懈怠、不愿意接受挑战，他们很有可能就是组织里“可有可无”的人。我们可以通过认知升级来激活他们的能量，帮助他们创造价值。

“有价值但价值不大”的人，是公司员工的主体。他们所在的岗位是有价值的，但是他们自身创造价值的能力有限，所以我们要思考怎么能够使他们向上发展，提升自己的重要性。

对于“重要但不稀缺”的人，虽然他们所在的岗位很重要，但是这类人才可能并不稀缺，很容易找到替代者。企业最欢迎的是图中最上面的“稀缺”和“不可替代”的人才。

在组织中，员工应该经常反思自己有没有独特的价值创造能力，是否仅仅是一个“可有可无”的人。比如发明苹果手机的人和生产、销售苹果手机的人，他们之间的价值差距是非常大的。

其实，我们每个人心中早就有了这样一幅图，只不过表达方式不一样。这幅图的逻辑是，每个人的价值提升背后，一定是自己能力的提升，也就是“不可替代性”的增强。

是否稀缺，取决于能否被替代。每个人要认清自己的价值究竟是来源于自己，还是来源于企业。不要产生错觉——不要因为企业赋予了自己一些短暂的“光环”，就认为自己是稀缺的。

举个例子，有人说自己爱好摄影，并拿出他拍的布达拉宫照片向我展示。这时我会思考，究竟是布达拉宫美呢，还是他的摄影水平高呢？我认为把一个看起来很平常的事物拍出美感和寓意的人，才是真正好的摄影师。

我们往往会产生一种错觉，把平台的价值当成了自己的价值，而没有思考自己的能力是否真正提升了。

员工价值＝能力×价值观×心智模式

图4-1“员工价值图”中还有一个重要的公式：员工价值＝能力×价值观×心智模式。这个公式告诉我们，提升自己有三个大的努力方向，第一个是提升个人能力，第二个是树立与公司一致的价值观，第三个是改善自己的心智模式。也可以说，每个人的个人能力只占到他的价值的三分之一。即便是在个人能力方面属于稀缺或者不可替代的员工，一旦他的价值观与公司的价值观不一致，他的价值就会打上一个大大的折扣。最后还要乘上“心智模式”，心智模式就是决定我们如何行动的思维模式，它反映了未来的发展潜力。有些员工在选择公司时仅仅看薪资高低，那么他的选择就变成了非常简单的加减法，而没有看到乘法、除法，没有看到更高一层的选择标准。

对于人才的价值判断，其实是动态的。今天你是稀缺人才，但是后劲在哪里呢？明天会怎么样呢？今天的第一名，也有可能是明天的最后一名。我们要给自己注入持续发展的动力。

成长最终还是要靠自己，平台仅仅提供推动作用，第一责任人和最受益人都是我们自己。要想创造别人不能创造的价值，就必须有正确的价值观和好的心智模式。相对地，即便现在你的能力不强，但是可以把

价值观和心智模式学习好、运用好，不断提升个人能力，未来你就有可能成为公司的稀缺人才，公司也有可能对你产生依赖感。

虽然我们是一家珠宝公司，但我常常给员工讲量子力学、逻辑学甚至哲学。量子力学对公司管理具有非常重要的意义，比如量子力学谈到的不确定性，再比如量子纠缠和双缝干涉。当然，我向大家推荐物理学、数学并不是让大家都去学习这些学科的知识，而是让大家学习这些学科的思维方式，这些思维方式可以运用在工作和生活的方方面面。

比如我们学习数学，最先学的是数数，从1数到10。这样的思维方式已经深入人心，所以，假如你在高铁车站的站台上寻找8号车厢，当你看到了5号车厢和6号车厢时，你一定会往6号车厢的方向走，因为6的后面是7，7的后面是8。在掌握了这种思维方式后，我们就能把它运用在生活和工作的方方面面。

不可否认，每个员工在工作中都有一定的“不确定性”，但如果每个员工都能遵循我们的价值观，学习和运用好相应的心智模式，那么员工认知升级的可能性就会大大增加。我们要用最大的诚意和善意来对待每个员工。如果管理者能够给团队成员指明方向，他这时候就已经提升了自身的价值，慢慢就会成为组织中重要的人。

当然，我们在运用这张员工价值图的时候，一定会有误差。我们要承认，这个世界永远会有误差存在，这是非常正常的事情，但是我们不能因为有误差而选择不去推动事物的发展。

第5课　复盘，让你精进每一天

俗话说，“千金难买早知道，万金难买后悔药”。这个世界上当然没有后悔药，不过有一种和后悔药效果接近的“药”，叫“复盘”。后悔药的作用是改变已经发生的事。复盘，虽然不能改变已经发生的事，但是它能让你以后所做的事不出现你不想要的结果。

同样工作了五年，为什么有的人能力基本没有提升，有的人能力突飞猛进？那些能力基本没有提升的人，几乎是一直在重复自己过去的做法，即使有错误，也没有发现，更谈不上改正。而能力突飞猛进的人，更善于复盘和反思。

复盘原是围棋里的一种练习方法，后来被借鉴过来应用到组织中。复盘既可以是员工个人复盘、部门季度复盘，也可以是组织战略复盘、重大项目复盘等。

复盘是提升个人能力和组织绩效的重要管理工具。跨国企业、美军部队、国内顶级企业都非常重视复盘工作，复盘已经嵌入这些组织的基础管理架构中，也成了众多优秀企业重要的企业文化组成部分。

复盘不同于一般意义上的工作总结，它有着自己独特的管理流程和逻辑。复盘的目的就是让员工个人和团队改善绩效，不断精进。

复盘四步骤

第一步：列出目标和结果的差异。

第二步：分析原因（找到成功要素和失败原因）。

第三步：总结规律。

第四步：将总结出的规律运用在后续的行动中。

绩效差的团队可以通过复盘找到差的原因，在未来工作中，弥补短板，发挥长处，提升业绩。绩效优异的团队也要通过复盘找到成功的原因，在未来工作中持续发挥自己的长处，同时通过复盘，找到相对的短板，让短板也发展成长处，为未来取得更好的业绩打下基础。

复盘提升团队凝聚力，发现问题的本质

复盘过程是一个共创的过程，需要每个员工都参与其中，都了解部门的使命和目标，都明白自己和部门的使命与目标的关系，增强责任感和荣誉感。通过复盘，可以让员工从整体上来看待自己的工作，引导员工采用结果导向来开展工作。团队复盘可以让员工在复盘中相互了解，提升团队凝聚力。

复盘的过程是反思的过程，但反思不是批评我们的行为，而是看我们做事和思考的方式对不对，找到问题的根源所在。比如说我们的执行力差，就要找到执行力差的原因在哪儿。是执行的人不行，还是没有套路？或者是有了套路，但套路需要优化，还是考核或激励方式不对？如果我们没有找到问题的本质所在，那么这个问题在今后的工作中一定还会出现。要通过复盘来发现问题，找到问题的根本原因，然后通过算法或套路来彻底解决问题。

要避免复盘流于形式

复盘非常容易流于形式，所以必须把复盘纳入公司的基础管理架构，对其进行有效管理。对管理人员要进行复盘方面的专业培训和管

理。每季度要对各部门的复盘工作进行271排序，让复盘工作真正成为各部门推动业务进步、员工成长、组织赋能的重要抓手。

爱因斯坦说："复利是世界的第八大奇迹。"

所谓复利效应，其本质就是：做事情A，会导致结果B，而结果B又会反过来加强A，如此不断循环。

正如滚雪球，雪球粘上的雪越来越多，变得越来越大，而越来越大的雪球又能够粘上越来越多的雪，如此不断重复，雪球会大到不可想象。

知识和能力也有复利的特点。复盘就是让你的能力不断产生复利的效果。而且我相信，能力的复利效应必然会带来财富的复利效应。

第6课　优秀员工，都具有阿甘的“傻”和曾国藩的“呆”

2020年，公司设立了“阿甘奖”，奖励那些做出突出成绩的优秀员工。在进行年度人才盘点时，我发现，公司最优秀的员工往往不是最聪明的，也不是最灵活的，甚至也不是最有经验的，如果非要找到他们身上的共同点，那就是他们都具有阿甘的“傻”和曾国藩的“呆”。

什么是阿甘精神

《阿甘正传》这部电影改编自美国作家温斯顿·格卢姆于1986年出版的同名小说，讲述了阿甘自强不息，最终“傻人有傻福”，在多个领域创造奇迹的励志故事。1995年，该片获得奥斯卡最佳影片奖、最佳男主角奖、最佳导演奖等6项大奖。

阿甘是一个什么样的人呢？他是一个智商只有75的人，但是阿甘的一生却充满了辉煌，充满了激情，他凭借信念的力量，成为越战英雄、乒乓球冠军、中美友好的使者、成功的企业家和慈善家。

阿甘的身上有什么样的精神呢？乐观主义、理想主义、坚守信用、坚韧不拔，这些自不必说，更重要的是简单和实干。阿甘的简单，就是生活简单，感情简单，人际关系简单，内心简单，不受任何外界诱惑的影响。阿甘的实干，就是无论别人用什么眼光看他，无论他面临什么困难，他都会一次一次尝试、练习，认认真真地做事。

任正非看了《阿甘正传》后说：我就是阿甘！无独有偶，后来马云也说：我就是阿甘。

曾国藩又“笨”又“慢”平天下

曾国藩是中国历史上少有的立德、立言、立功的圣人。曾国藩成就大业唯一的秘诀，就是他一生坚持笨拙，不走捷径。正是因为他日复一日地“结硬寨，打呆仗”，被逼到绝境也决不松劲，最终硬是熬死了不可一世的太平天国。

曾国藩打仗，喜欢“结硬寨，打呆仗”。具体而言，就是不论和谁打仗，他都先勘察地形，选好扎营地，挖壕沟、扎花篱，把自己与敌方隔离开来。勘察地形一般找背山靠水之地，既可以防止偷袭，也可以保障饮水供给，当然也得给自己留下退路。壕沟一般深一丈五尺（约5米），是用来防止对方步兵的，挖壕沟的土也要搬到较远的地方，避免敌人用挖出来的土回填壕沟。花篱，不仅要高，而且要有两三层之多，是用来防止对方骑兵攻击的。如此，曾国藩的硬寨就结成了。这样的寨子一旦结成，在冷兵器加火枪和少量红衣大炮的时代，既可以防止偷袭，也可以防止骑兵冲锋，常常会把敌方给困死。

显然，没有傻到坐以待毙的敌人。敌人一定会骚扰、进攻，避免这个包围圈形成。此时，曾国藩“结硬寨”的战略定力显现出来了。他手下的湘军，根本不和敌人恋战。敌人来袭，一排子火枪就打退了。只要敌人一退，湘军就开始挖壕沟。如此循环一段时日，壕沟挖好后，湘军干脆直接窝到寨子里不出来了。

这样的好处显而易见。因为有了“硬寨”，湘军进可攻、退可守，已立于不败之地。处于不败之地后，他不急于求成和进攻，而是重在防守。每次打仗，湘军的死亡率都很低，士气也很高。敌方因为被围困，无法得到外部物资补给，每天都在消耗粮食、弹药和士兵，很难持久。

依托挖沟扎篱“结硬寨”，不进攻，只守着，把敌方围困至弹尽粮绝，就是所谓的“打呆仗”。清末骁勇善战的太平天国军队遇到这种打

法，也没辙。而且，一旦被曾国藩的湘军围困住，最终的结果都是弹尽粮绝、人心涣散、乖乖投降，没有第二条路可走。

看似愚笨的“结硬寨，打呆仗”，却有着巨大威力。

“傻瓜”成功的底层逻辑：复利原理

无论是阿甘还是曾国藩，我们在他们身上都能看到两个共同的特质：第一，是简单；第二，是强大而持久的信念。这两个特质同时出现在一个人身上时，就会产生让人难以想象的效果。

有智慧的人都是长期主义者。不排除有极少数特别聪明的人，能在短时间内取得超越常人的成就。但是，对于普通人而言，要取得成功，最明智的做法是学习阿甘的“傻”、曾国藩的“呆”，再加上长期的坚持。

被爱因斯坦誉为世界第八大奇迹的“复利原理”，不仅是一种投资哲学，更是一种生活和工作的哲学。复利原理教会我们，不要忽视生活和工作中的微小进步，每个微小进步都帮助我们离成功更近一步。

落实GSA就是结硬寨，打呆仗

莱绅通灵要求各级管理者都要扎扎实实地进行GSA[1]管理。我们也把GSA定义为公司的“纵贯线”：提炼组织的关键目标（G），确定达成G的关键策略（S），明确落实每个S的行动（A）。

曾国藩攻城时不是蛮攻，他是根据敌我双方的处境，确定了“结硬寨，打呆仗”的策略，然后落实到每天的行动中去。

认认真真地梳理好每个部门、每个模块、每个战区、每个店的

GSA，不偷懒，不取巧，傻傻地去执行，就是最大的智慧。

这个世界所有传奇的背后都是傻傻的坚持。有人问NBA篮球巨星科比为什么那么成功？科比说，你见过凌晨四点的洛杉矶吗？我每天见到。

观察公司获得首届“阿甘奖”的员工会发现，他们身上“傻”“呆”和“简单”的特质都不是被培养出来的，而是他们自己践行出来的。公司只能帮助他们提升工作技能和拓展眼界。企业要做的，就是挑选和激励这样的员工。

企业奖励什么人、淘汰什么人，是最真实的、最好的企业文化宣言。

[1] GSA是Goal（目标）、Strategy（策略）、Action（行动）三个英文单词的首字母缩写。

心智提升篇　人生高度取决于心智模式

·真正的成长不是学习新知识，而是改造自己旧的心智模式。要想改变命运，就需要通过心智模式升级自己的“行为模式”。

·成功者习惯自我批判，反求诸己；失败者习惯怨天尤人，归咎于外。反求诸己者看到的是机会，归咎于外者逃避的是责任。

·平庸的人和厉害的人最大的区别是，平庸的人做事情习惯于“没做错”，而厉害的人一直争取把事情“做对”。“没做错”是追求自我利益最大化的思维，而“做对”是追求客户利益最大化的思维。

·在复杂的经营环境下，管理者只能以模型的确定性来应对结果的不确定性。

第7课　什么是心智模式

知识与心智模式

股神巴菲特的终身搭档、被誉为世界上最聪明的人之一的查理·芒格说过一个形象的比喻：假如你手上只有一把锤子，那么你看什么都像钉子。这个比喻背后的含义是：如果你只有一个工具，那么无论遇到什么问题，你都只会用这个工具去解决（即便修电脑也是用这把锤子），而这样做的结果是：很多问题根本无法解决。

世界上有许多聪明的企业家，他们之所以突出，是因为他们思考和解决问题时所使用的心智模式异于常人。大多数人学习的都是知识的“原材料”，这些“原材料”无法与工作直接对接，它们只有在转换成心智模式后，才能被快速调动和使用。可以说，心智模式是联结知识和行动的桥梁。

心智模式是直接向理性迈进

心智模式其实是我们如何理解这个世界，理解我们和这个世界的关系，并决定我们如何行动的一套思维模式。通俗地说，就是在开始做一件事之前，你内心的判断是什么。比如，在面临选择的时候，是应付当下还是着眼未来？思考问题是从个人出发，还是从整体考虑？做事是止步于“没做错”，还是追求“做对”？当这些判断成为你在特定时刻下意识的习惯、自然的选择后，它们就是你的心智模式。

心智模式决定了我们的认知和行动。好的心智模式可以对行动和决策产生积极的影响，让我们离成功更近一步。

比如凡事都从“为什么”开始发问，就是一种很好的心智模式。它可以从一开始就挖掘每一项工作背后的意义，帮助我们在工作推进中不断回到初心、回到目的。一上来就思考“怎么做”和“做什么”的人，他们反倒是把手段当成了目的，做着做着就与初衷南辕北辙了。

同样，当遇到挫折或问题时，如果你的心智模式是“反求诸己”，那么你就会先从自己身上找原因，并通过努力改变自己去改变结果，这样，你的人生将是积极的。相反，如果你的心智模式是“怨天尤人”，那么你就会找各种客观原因，或者将责任推给别人，习惯于抱怨这个、抱怨那个，长此以往，你的人生将是“抱怨人生”。

心智模式是价值观、知识和过往经验糅合在一起的综合体。众多的心智模式组合最终会体现为一个人的气质、修养和学识。

心智模式的形成需要刻意练习和反复运用，从而变成条件反射，成为下意识的动作和自然而然的行为，随时都能用起来。就好比英语讲得好的人，说话时并不会先思考主谓宾怎么用、时态怎么用，而是自然而然地脱口而出。

一部手机或者电脑要有好的使用效果，光有出色的硬件是不够的，还需要好的操作系统。每年各品牌发布的新手机、新电脑，主要的改进就是提升了操作系统的水平。

员工就类似于企业的硬件，有的人可能没有好的“操作系统”，或者“操作系统”中残存着以往工作的思维“垃圾”。心智模式的升级可以帮助员工提升“操作系统”，让工作更顺畅，合作更协调，更好地发挥员工的价值。

知识本身不能决定人生的高度，决定人生高度的是心智模式！

三层心智模式

如图7-1所示，心智模式分为三个层次。

位于上层的，是具体学科运用层面的心智，如市场营销中的4P理论、零售领域的人货场论、战略管理中的SWOT分析法、人力资源管理中的三支柱模型和KPI理论等，是初步抽象的。这个层面的心智模式是具体专业知识的总结，如果超出所属的专业，就会失效。我把这个层面的心智模式称为专业心智。

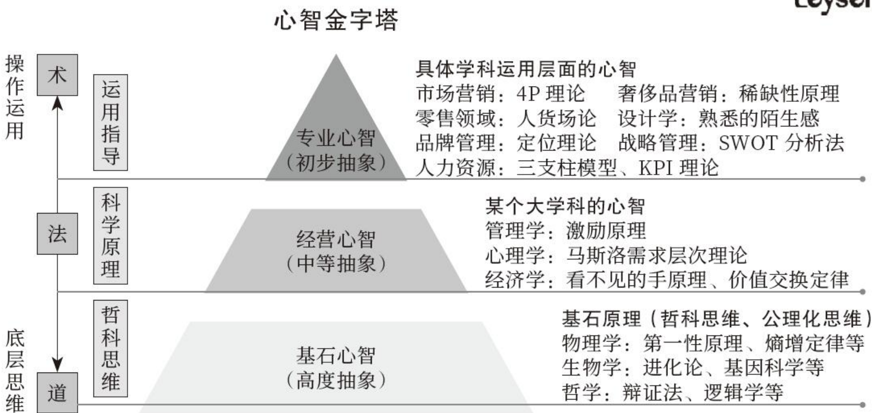


图7-1　心智金字塔

位于中间层的，是某个大学科的心智，如管理学中的激励原理、心理学中的马斯洛需求层次理论、经济学中的看不见的手原理和价值交换定律等，是中等抽象的。这个层面的心智模式在所属的大学科内是通用的，如果跨出这个大学科，就会失效。我把这个层面的心智模式称为经营心智。经营心智模式可以帮助我们提升认知水平，提高领导、管理和经营能力，提高决策质量，从较高的层面看待问题、解决问题，可以使管理者变成优秀的经营者。

位于底层的，是基石原理（或者说是哲科思维、公理化思维），如物理学中的第一性原理和熵增定律、生物学中的进化论、哲学中的辩证法等，是高度抽象的。这个层面的心智模式是哲学和科学的底层逻辑，是跨学科的基础原理，可以指导各学科的研究和创新，可以提供理解世界的新视角，是所有学科的基础原理。我把这个层面的心智模式称为基石心智。基石心智可以拓展管理者的思维，帮助管理者成为创新者和专业领域引领者。基石心智虽然远离具体工作的操作层面，但是它的知识可以迁移，可以指导各方面工作，可以给创新带来源源不断的灵感。

专业心智——具体学科运用层面的第一性原理

工作中的心智模式可以通过框架结构来搭建。

大部分人在学习的时候，学的是具体的知识，比如如何面试、如何培训、如何销售等，这些都属于术的层面，是形而下的具体操作方法。知识水平越低的人，越是在这个层面上下功夫。我们日常的培训基本就在这个层面上告诉你具体的操作方法。

欧洲著名的科学家普朗克经常去讲课，次数多得连他的司机都听会了他的课。有一次司机说，你每次都讲同样的内容，我也会讲，下次去新地方讲课，就由我来讲吧。普朗克同意了。于是有一次他们互换了身份，由司机来讲课。讲课过程中没有任何问题，但课程结束时突然有听众提了一个复杂的问题，司机无法答复，他灵机一动说：“这个问题太简单了，我的司机就可以回答你。”我们可以反思一下：自己是否只掌握了普朗克司机式的、表面的知识。

只有知道所以然，才算真正掌握。可悲的是，大部分人只是停留在操作层面，他们在学习的时候立即就进入了“找干货”的状态，但一遇到

问题，仍然无法解决。更可悲的是，很多人连这个层面都没有达到，只是靠所谓的责任心、经验在工作，并不具备相应专业领域的知识。

如果把所有知识按照大的框架进行分类，我们会发现：在人力资源领域有三支柱模型、KPI理论，在战略管理领域有SWOT分析法，在零售领域有人货场论，等等。在应用层面上，每个具体学科都会有相应的第一性原理。

学习这些有什么好处？一来上手比较快，二来更有重点。那么它又有什么缺点呢？第一，这些知识难以迁移。就像人力资源管理的知识难以迁移到后勤管理、运营管理或市场营销等领域，就像学会了画画对你烧菜并没有什么帮助。第二，难以创新。不同的专业领域划定了彼此的界限，相应的专业知识就固化在了一定的界限里。在一个专业领域里，做得不好的人，就成了“油子”，空有些经验；做得好的人，就是匠人。

经营心智——某个大学科的第一性原理

如果你的心智模式只停留在专业层面，最多只能把一件具体的事情做好。想要拥有更大的思维框架，你的逻辑奇点还得继续下移。

逻辑奇点的下移，就是突破固有知识的樊篱，扩展知识边界，是认知的升级，从而可以进入一个更广阔的世界。

以我们自身为例。如果我们的品牌只是“通灵”品牌，那就只有二十几年的历史，但奢侈品的价值是需要历史来支撑的。如果只停留在浅层的思维范畴里，我们就没有办法把二十几年的历史变成一百多年的历史，但是当我们的逻辑奇点下移后，将“通灵”品牌与“Leysen1855”品牌进行嫁接，一下子就完成了转变。所以我们要不断打破边界，将逻辑奇

点下移，这样做带来的最大成果就是创新。

从具体学科运用层面的第一性原理下移，我们就会接触到某个大学科的第一性原理，比如心理学中的马斯洛需求层次理论、管理学中的激励原理、经济学中的价值交换定律。这样的理论可以迁移到生活、工作的方方面面。在企业中，如果员工被淘汰，那是因为他无法提供价值或者交换的价值不等价，反过来，如果员工主动离开，那是因为他觉得自己付出的太多，得到的太少，这本质上就是价值交换定律的应用。

基石心智——基石学科的第一性原理

从具体学科运用层面的第一性原理到某个大学科的第一性原理，是一种更深层次的抽象过程，但这还不够，如果想要打通底层操作系统，逻辑奇点还需继续下移。

以埃隆·马斯克为例，当别人都在以燃油为原料驱动汽车的时候，他从第一性原理出发，思考用电池动力驱动汽车。别人说这个方法行不通，因为电池很贵，他就开始思考电池为什么贵，它是由什么材料组成的。他研究后发现，电池就是由钴、镍、铝、碳加上一些聚合物组成的。按市场价算，这些材料成本极低，只要用一种聪明的方式重新组合这些材料，就能得到白菜价的电池。他运用物理学的第一性原理成功解决了“电池很贵”这一难题。

在这个过程中，马斯克的心智模式就是基石心智。基石心智是事物最底层逻辑的抽象表达，是一种不证自明的假设。比如“1＋1＝2”，几何原理，生物学的进化论，哲学里的形式逻辑、辩证法，这些都是底层逻辑，是基石心智，或者说是公理化思维。

以基石心智里的熵增定律为例，它是热力学第二定律：熵增是一个自发的、由有序向无序发展的过程。根据熵增定律，人变得懒惰，组织变得涣散、变得官僚，是一定的、不可逆的。就像我们定好八点开会，一定有人是不想来的，如果不去考核、奖惩，过了一段时间，一定就有人不来了，这就是熵增定律的体现。当知道了这一原理后，我们就有多种解决方法，可以奖励，也可以惩罚。

具体学科运用层面的第一性原理是“专业心智”，是初步抽象；某个大学科的第一性原理是“经营心智”，是中等抽象；公理化的第一性原理是“基石心智”，是高度抽象。我们会发现，越到底层，原理越少。这是一个从“术”向“道”不断抽象的过程，是逻辑奇点不断下沉的过程，是不断打破边界的过程。就像我面前的这张桌子存在于这个房间里，这个房间又存在于这栋大厦里，边界在不断拓宽。

以上这些心智模式是哲理性的知识，可以运用在生活和工作中的方方面面，能力强的人能将纷繁复杂的事务化繁为简，找到最底层的逻辑。

我们要做的是在使命或目标不变的前提下变化手段，其实变化手段就是创新。比如定好八点开会，你不来就可以惩罚你，你来就可以奖励你，形成复合激励，这些都是手段的选择。再比如不调整固定工资，但是给你分配股权或奖金，或者安排旅游、培训，这些都是手段的创新。这些手段背后的原理其实都是简单的、一致的，都来自马斯洛需求层次理论，来自激励理论。

需要注意的是，我们做事的使命或目标是不能轻易变化的，可以变化的是手段。如果使命、目标经常变，方法老是不变，将导致非常可怕的问题。

建立结构化的心智模式

要想进行思维升级，我们就不能止步于只掌握一两种心智模式，而是要结构化地掌握一系列的心智模式。比如在经济领域，价格与销量呈反比，价格越高，销量越低，但是我们会发现有些奢侈品即便加了价，销量也丝毫不受影响。所以，如果永远只局限于一两种心智模式，那么看待问题时就会缺乏全局性的视野。

从第8课开始，我会重点讲解几种心智模式，帮助大家一层层打通思维，从底层进行提升。

第8课　你和大师的差距只是心智模式的差距

心智模式，让你的时间折叠、生命延展

吾生也有涯，而知也无涯。以有涯随无涯，殆已！已而为知者，殆而已矣！

——《庄子·内篇·养生主》

庄子说，我的生命是有限的，而知识是无限的。以有限的生命去追求无限的知识，真是危险啊！已经有了危险，还要执着地去追求知识，那么除了危险以外就什么都没有了。

庄子的意思并不是让我们不要去学习知识，他的意思是知识是无穷无尽的，而我们要把有限的精力用于追求“道”，如果我们掌握了“道”，就不用那么辛苦了。

有的人工作很繁重，管理的事务很多，但是他们仍然很轻松，有时间学习，有时间度假，他们是怎么做到的呢？答案就是，他们拥有和普通人不同的思维工具。

时间折叠

在远古时代，人类的祖先和其他动物一起生活在非洲草原上，还没有真正进化成人类，顶多算猿人或者智人。那时候，人类祖先的咀嚼能力还不行，这意味着很多食物被排斥在“食谱”之外，即便是一般的食物，也要花很长时间才能嚼烂、咽下去。这是一个极大的劣势。在残酷的进化过程中，我们的祖先有了这么大的一个劣势，怎么还能活下来

呢？

大约在200万年前，人类祖先体内有一个名叫MYH16的基因发生了突变。这次突变让负责咀嚼的肌肉生长放缓，人类的咀嚼能力从此停滞不前了。

熟悉进化史的人知道，这也不是完全没好处的。咀嚼能力不行、牙齿不行有一个附带的好处，就是释放出了大脑发育的空间。

大猩猩和黑猩猩的咀嚼力高达500多公斤，基本上什么都能嚼碎，甚至是铁管子。但是，它们脸两侧的咀嚼肌肉太过强壮，以致对头部形成挤压，脑容量的发展受到很大的影响。人类祖先的咀嚼能力不行，没有这种限制，所以脑容量增加了，变得越来越聪明，最后形成了巨大的优势。

但是，脑容量变大这个优势，要在几十万年的时间尺度上才能体现出来，而嚼东西的能力不行，是眼前必须面对的劣势，这个问题不解决，就容易饿死。

这就奇怪了，人类的祖先怎么就这么有远见，怎么就能做到用今天的劣势换取几十万年的优势呢？河森堡在《进击的智人》中给出了一个令我拍案叫绝的解释。一个词：时间折叠。

你想，牙齿不行了，总得有个替代方案吧？我们人类祖先的替代方案，就是把咀嚼食物的大部分工作转移到口腔外，对食物进行预处理，主要就是用石头——用石头砸碎坚果外壳，用石头把肉分割成小块，用石头把骨头砸碎取出骨髓，等等。经过一番处理以后，吃东西的过程反而简单多了，并不需要具有超强的咀嚼力。大猩猩的咀嚼力虽然强，但通常也需要花费半天的时间来吃东西。

你发现没有，虽然用自己的牙齿嚼和用石头砸（或分割）这两个方案看似对等，甚至自己嚼还要方便一点，不用什么工具，但是这两个方案在某一个维度上的表现，就是天差地别了。这个维度，就是时间维度。

自己嚼的时候，吃食物的过程是串联的，吃进去、嚼碎、咽下去，这个过程是没法变的。但是，人类祖先在体外用石头砸碎食物的时候，这个过程就变成了并联的：可以是现在砸，过会儿再吃；可以是集中砸，分散吃；可以是分散砸，集中吃；还可以是有人专门砸，有人专门吃。在时间维度上，人们因为一个简单的变化，突然变得自由了。这就是所谓的“时间折叠”。

你会发现，这就是所有工具的本质。过去，我们一提起工具，都会觉得它们提高了我们做事的效率，使我们能做原来没能力做的事。但是我们忽略了工具最本质的一个作用：它为人类折叠了时间，让人类在时间面前拥有了高度自由。

工具决定成败

比如在战场上，如果我能让我方的枪炮速度提高到原来的两倍，那么我的优势就是决定性的，这仗肯定能打赢；如果我能让敌方枪炮的速度突然放慢，就像很多科幻电影里表现的那样，我就可以很自如地躲避敌方的子弹和炮弹，敌方的优势就荡然无存。如果我们能自由地操纵时间，那么对于敌方来说，我们简直就是神一样的存在。所以在非洲大草原上的人类祖先，哪怕只会用石头砸碎坚果的壳，相对于其他动物来说，也是拥有了决定性的优势。在其他动物眼中，我们人类就是神。

我们还是回到人类祖先的生存场景。

只要我们能想到用石头在体外砸开食物，这个石头不需要任何加工，甚至连旧石器都算不上，就是一块石头，这个时刻，我们就已经获得了一个伟大的优势，时间被折叠了。我们的食谱扩大了，我们进食的时间缩短了，我们的社会分工开始了。

再举一个例子。在人类的进化史上，曾出现过很多次极端严寒气候。其他的动物怎么办？要么花很长的时间迁徙，要么花更漫长的时间进化出更耐寒的皮毛。但是人类呢？我们只需要做一件事，就是把其他动物的皮毛剥下来，披在自己身上，这就是最早的衣服。只需要做这么一件简单的事情，没有什么技术含量，但是时间折叠了。人类把其他动物用很长时间进化出来、生长出来的皮毛，变成了自己的一部分。仅仅这一个动作，就让人类省去了漫长的时间，也有了基本的条件走出非洲，扩散到全世界。

此后人类发明的每一种工具，不管是弓箭、蒸汽机还是计算机，本质上都有折叠时间的特性。工具帮助人类创造的真正奇迹，都来自工具为人类带来的在时间维度上的自由。

反过来，我们也可以从这个维度来评估一种工具的价值。什么工具能折叠更多的时间，什么工具的价值就极大。这和工具本身的技术含量没有什么关系。

思维工具是更伟大的工具

看完上面猿人进化成人的故事，你就知道工具的重要性了。在现代社会，我们如果能找到可以让我们比别人学习更快、工作效率更高、工作效果更好的工具，我们就可以在和其他人的竞争中胜出。

莱绅通灵推荐给员工的“心智模式”就是老子和庄子说的“道”，是一套适合员工快速成长的思维工具，只要用好这些心智，就可以让“时间折叠，生命延长”。

我们需要掌握很多知识，并且让其在头脑中形成一个思维框架，以便在以后的日子里能自动地运用它们。如果能够做到这一点，那么，总有一天你会不知不觉地意识到：我已经成为同龄人中最有效率的人之一。

——查理·芒格在2014年南加州大学毕业典礼上的演讲

心智模式决定你的人生

推特上有一句话的点赞次数达到了11.1万次，这句话是这么说的：“最近我渐渐把‘这件糟糕的事为什么会发生在我身上’的想法替换成了‘这件事教会了我什么’，然后发现身边的一切都改变了。”不少网友评论说，他们因为这句话改变了原来的生活，重新燃起了对生活的希望。

但他们或许并不知道，真正改变他们的并不是这句话，而是他们采用了不同的心智模式。

“这件糟糕的事为什么会发生在我身上”，这种抱怨的心智模式会让人产生负面联想，且更偏重情绪发泄，答案只会是“别人愧对我”“我很糟糕”“我能力太差了”，对自己没有一点儿实质性的帮助；“这件事教会了我什么”，是一种自我反省的心智模式，是在把人往正面的方向引导。大家都会觉得，如果能从坏事里面学到一些经验和教训，那坏事也不完全是坏事。前者是消极的，后者是积极的；前者仅限于情绪的发泄，后者聚焦于自我的提升。

同样一件事，用不同的心智模式来对待，就会给人带来完全不同的价值。

改善心智模式，提升决策力和创新力

每一天，我们都会面对纷至沓来的、必须做出反应的各种情况。假如没有正确的心智模式，我们将被迫针对工作和生活中遇到的各种难以预料的事，孤立地做出反应，就好像我们头一次遇到这样的事一样。但是假如我们把这些事分一下类，并且拥有处理不同情况的良好的心智模式，我们就可以更快地做出更好的决策，并因此更愉快地工作，更好地生活。

只要拥有了一系列良好的心智模式，你就拥有了一系列成功的秘诀。很多人之所以能够获得成功，就是因为他们能够依据良好的心智模式行事，而且他们的心智模式也因人而异。

创新理论鼻祖约瑟夫·熊彼特在《经济发展理论》一书中提出“创新理论”，该理论认为创新来自生产要素的重组。生产要素如何重组，关键在于我们如何重构自己看世界的方式。我们只有掌握更多理解世界的方式、更多解释世界的方式，才能打破我们过去经验世界里的各要素的关系，用新的视角来发现各要素间关系重组的可能性，进而产生创新。

与其临渊羡鱼，不如退而结网

我们在媒体上看到那些关于大人物的报道，感受他们的传奇，羡慕他们的才华。其实，天才都有自己的一套和常人不同的算法，就像电脑软件一样，不同算法算出来的结果可能是完全不同的。

与其临渊羡鱼，不如退而结网。我们和大师的差别就是他们拥有良好的心智模式，在决策时他们的底层算法更厉害。我们要做的不是单单仰望他们，而是要尽快学习厉害的心智模式。当我们思维的底层算法优化了、提高了，我们就可以向大师看齐了。

第9课　271是大自然法则

风靡全球的271活力曲线

“271大自然法则”是很多企业重要的基石心智，也是莱绅通灵心智模式中最重要的一个。

最早提出271活力曲线（简称271）的是通用电气前CEO杰克·韦尔奇，他在《杰克·韦尔奇自传》和《赢》里都用大量篇幅介绍了271活力曲线（见图9-1），在他的推广下，271管理模式风靡世界。

“对人来说，差别就是一切。对不同的人，一定要‘区别’对待。”每年通用电气都会对员工进行业绩评估，将员工划分为A、B、C三级。

A级：表现最好的前20%的员工。

B级：表现较好或一般的员工，占70%。

C级：表现欠佳的后10%的员工。

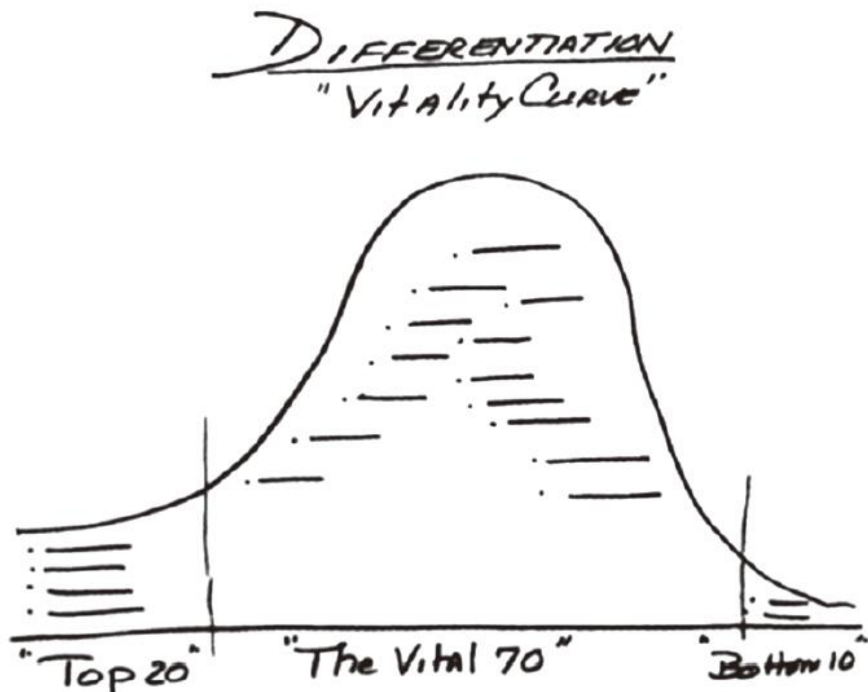


图9-1　杰克·韦尔奇绘制的“活力曲线图”

关于如何激励A、B、C三个级别的员工，通用电气的做法如下。

A级：充分发展前20%最优秀的员工。公司会为这部分员工制订详细的培训计划，为他们提供更广阔的发展空间。对于公司而言，失去A级员工将是最惨重的损失。所以对于A级员工，公司会热爱他们，拥抱他们，给他们最优厚的待遇，因为他们是公司的“超级力量”。

B级：这部分员工占到了员工总数的70%，他们是公司的主体，也是公司业务成败的关键。这部分员工同样可以得到培训与提升的机会，但公司鼓励他们努力成为A级员工。

杰克·韦尔奇说，在通用电气，物质奖励、职位晋升、荣誉嘉奖等各种激励手段，被淋漓尽致地使用着。这一切在时时激励着通用电气的员工努力地工作，取得更大的成功。当然A级员工得到的奖励肯定要比B级

员工高得多——这就是“区别”。

C级：这部分后10%的员工表现欠佳，他们必须找出原因并迅速赶上，争取成为B级员工并继续进步。若他们在3～6个月中仍旧不能适应公司的前进步伐，在原地停滞不前，就会面临被辞退的危险。这看起来好像有些不近人情，但这正是通用电气以人为本、爱惜人才的表现。这不是残酷，恰恰相反，这是对员工的仁慈。如果让他们在一个不能成长和进步的环境里继续混下去，那才是真正的假慈悲。等到他们的年龄一年年地变大，就业机会就会相应减少，而各方面的负担却会越来越重，那时再告诉他们说：你们走吧，这里不适合你们——那才是最残酷的！

在中国，最坚决和彻底地贯彻271管理的企业是阿里巴巴和华为。有人觉得，按照271管理，对后10%的员工进行淘汰，太过残酷，没有人情，但优胜劣汰是大自然的法则。

实际上，在整个生物进化史上，很多物种都消失了。无论是动物、植物还是微生物，如果它们不能适应环境的要求，就都会消亡。

企业也是这样。中国企业的平均寿命是4年，如果企业不能适应环境，不能满足客户需求，它很快就会消亡。就拿手机品牌来说，国际的有诺基亚、摩托罗拉、飞利浦，国内的有厦华、联想、TCL等，这些当年叱咤风云的品牌，如今在手机市场上已难觅踪迹。在互联网时代，不能进入前20%的品牌就会灭亡，更不要说后10%的品牌了。

进化就是适者生存

我们不妨用进化论的观点来分析一下，看看生物如何通过不断进化来提升自身在特定生存环境下的竞争力，同时提高别的生物进入这个环境的门槛，从而形成自身对所在生存环境的控制力。生物进化包括四个

阶段：过度繁殖、生存竞争、遗传变异、适者生存。

一个商业领域就像一个小水塘，水塘里有很多青蛙，当然水塘周围也有很多蚊子。一开始青蛙不多的时候，蚊子足够所有青蛙吃，但是随着青蛙的不断繁殖，最终会进入“过度繁殖”阶段，此时，蚊子就不够所有的青蛙吃了。然后，青蛙之间自然就展开了“生存竞争”，只有那些能捕获足够多蚊子的青蛙才能够生存并繁衍后代。所以，青蛙为了捕获更多蚊子，开始遗传变异。

这里要说明一下，生物学领域的遗传变异是无意识的随机变异，变异后能够适应环境的物种会生存下来，不过，企业有意识的“遗传变异”却不一定能够成功。青蛙会选择哪种遗传变异的方向呢？快速发现猎物的能力，发现猎物后快速行动并捕获猎物的能力，消耗能量更小的能力……慢慢地，进化了很多代之后，就会出现一种青蛙，它的眼睛对于猎物的敏锐度很高，体形巨大但行动灵活，可以快速捕获猎物同时自身能量消耗很少，即使在食物匮乏的情况下也能维持较长的生存周期。于是，这个水塘里的青蛙数量会慢慢变少，最后只剩下那些具备这种遗传特征的青蛙。这就是“适者生存”阶段。

对于企业发展来说，同样如此。在行业环境非常好、利润率非常高的时候，会有很多人看到并进入这个“水草丰美”的行业，于是就会出现“过度繁殖”，然而整个市场的客户和资源是有限的，必然会形成残酷的“生存竞争”。在“生存竞争”下，企业为了活下去会主动或被动地进行变革，实际上就是“遗传变异”。只有那些有远见、有愿景的企业才愿意拿现在的利润去换取核心竞争力的提升，而变革成功的企业往往会成为这个行业的寡头，占据有绝对优势的市场份额，获取丰厚的利润，拥有最优质的客户，同时自身的管理成为行业标杆。

不遵循大自然法则，就会被大自然无情地淘汰

271管理的本质就是对员工进行区别对待，奖励高绩效员工，同时淘汰低绩效员工。271管理是按照大自然的进化论法则进行管理，如果企业不遵循进化论法则，就会被大自然无情地淘汰。

在自然环境、社会环境、企业经营环境中，无处不遵循着优胜劣汰的法则。管理者和员工试图逃避使用271管理是徒劳和幼稚的，因为271是社会和大自然的基本法则，甚至是第一法则，只不过在不同物种、不同事物上的体现有所不同而已，有的可能是“262”，有的可能是“352”。

作为管理者，他最应该做的是早日掌握271管理的方法。通过对员工不断优胜劣汰，让自己管理的企业（部门）进入行业（企业）前20%的行列。作为员工，他应该尽快适应271管理，努力学习、努力工作，通过进入前20%来获得关注、获得机会、改变命运。同时，那些被评为后10%的员工，也不用气馁，早些知道自己所处的位置，还可以花时间学习或者努力赶上。

老子在《道德经》里说：“天地不仁，以万物为刍狗；圣人不仁，以百姓为刍狗。”老子的意思是说：天地并不施仁恩，只是让万物如刍狗（古人祭祀用草扎的狗）那样走完自己由荣华到废弃的过程而已；圣人不施仁恩，让事物按自身规律来发展。这种规律就是“天地”的规律，就是老子所说的“道”。

不淘汰“垃圾股”，自己就成“垃圾股”

管理者要想取得好成绩，首要任务是寻找到最好的下属，但是大部分管理者都很难对下属铁面无私，更难对不胜任的下属进行淘汰。

员工就像股票，高绩效员工就像“绩优股”，有未来的员工就像“潜力股”，低绩效员工就像“垃圾股”。管理者就像基金经理，如果基金经理手里都是垃圾股，那他怎么能有资金去投资绩优股和潜力股呢？

如果我们把资源平均分配在垃圾股和绩优股上，就没有更多的资源来投资绩优股，最后的回报一定是很少的，绩优股带来的回报都被垃圾股带来的损失吞噬了。

有的管理者会说，我如果找了有能力的下属，他未来超越我、替代我怎么办？其实，你如果不找到厉害的下属来帮你工作，你根本就没有未来，现在就会有人替代你。而你找到了好下属，他帮你工作，帮你提升业绩，或许你还能赢得时间让自己成长起来。

高明的管理者已经行动起来了，他们用能力和价值衡量下属，坚决淘汰垃圾股，拥抱绩优股，培养潜力股。通过科学合理地对待这三类员工，他们让自己也成长为绩优股。

那些还沉醉于关系构建、熟人面子的管理者，他们已经逐渐把自己变成了垃圾股。

第10课　向死而生，逆向思维

“向死而生”让人活得更健康

世界上没有后悔药，可是一定有防止后悔的方法。查理·芒格一直研究人失败的原因，并推崇逆向思维。我特别喜欢他所推崇的逆向思维，这个思维模式让我们可以从另外一个角度来思考如何规避风险。

查理·芒格经常引用苏格兰的一句谚语：假如我知道我会死在哪儿，那我永远都不去那里。这句话给我的触动很大，它是从失败的结果出发，反过来思考问题，从而推导出行动方案。

运用这个方法，员工不用担心企业会淘汰自己，而只需思考企业会淘汰什么样的员工，自己的哪些行为会让企业淘汰自己。

在企业转型的过程中，不可避免地会有一些员工因为不再适应企业未来的发展而被淘汰。不过，员工只要按照查理·芒格教我们的方法去思考和行动，他就不仅不会被淘汰，还能成为变革的受益者。员工如果能在企业文化、赋能服务、工作效率等方面有良好的表现，相信一定能自信地面对未来。最可怕的是：有的人一方面诚惶诚恐地担心被企业淘汰，另一方面又在做着违背企业价值观的事。

虽然“向死而生”四个字看起来很扎心，可它是实实在在的能让我们活得更健康、更长寿的一种思维工具。

逆向思维，让成功变得轻松

英特尔前CEO安迪·格鲁夫也有一个著名的逆向思维故事。在硅谷，

安迪·格鲁夫与比尔·盖茨齐名，是无数人崇拜的偶像，他有一本书叫作《只有偏执狂才能生存》。

当年，安迪·格鲁夫在做存储芯片的时候，一直亏损，差一点就要被董事会辞退了。有一天，他和他的助手在楼梯上聊现在的状况（这时他们已经准备辞职了），他问助手：“我们要是被辞退了，新来的人会做些什么呢？”助手说：“他们来了一定会启动微处理器这项业务。”安迪·格鲁夫就想为什么我们不这么做呢，于是他们放弃了存储芯片，将业务重心转向属于未来的微处理器，后来英特尔起死回生，成就了在全球微处理器领域的霸主地位。

我自己也这样思考，假如我不再担任莱绅通灵的CEO，公司请了另外一个职业经理人来做CEO，他会怎么做才能把莱绅通灵经营好呢？我认为，首先，他会出台员工利益分享计划，因为员工在公司工作一定是要获得合理的回报的；其次，整个公司要想运营好，资源一定是往优秀员工身上倾斜的；最后，他一定是符合公司价值观的。紧接着我会思考，既然别人按照这样的方法可以把公司经营好，我为什么不这么做呢？为什么不立刻这样做呢？

从“成功结果”逆向思维

进行逆向思维，首先要找到成功的要素。想知道怎么做才能成功，我们必须先定义什么叫成功，然后再定义成功有哪些要素。任何一件事情的成功一定是由多个要素导致的。把若干成功要素提炼出来再进行组合，列出不足之处，然后去完善这些要素（反推今天的行为），这种思维模式和传统的完全不同。

举个例子。大部分有孩子的父母都会给孩子制定职业发展或者人生

发展的路径。父母在考虑孩子发展问题时大多运用的是顺向思维，觉得学钢琴好，就让孩子学钢琴；觉得学画画好，就让孩子学画画；觉得学财务好，就让孩子学财务。很少有父母会运用逆向思维。如果我们运用逆向思维反过来想一想，究竟什么样的人生才是孩子该有的幸福人生？也许你会给他规划一个幸福的童年，创造良好的成长环境，从小培养他的艺术感受力；长大后拥有一份事业，做他感兴趣的事情，再拥有一份美好的爱情……通过这样的思考，可以反推出幸福人生定义下的重要因素。

对比这两种思维模式，反思你作为父母的行为，是强扭还是疏导？是爱孩子还是爱自己？也许，你不过是把孩子作为你生命的延续，变成了你自己欲望的载体。你不会弹钢琴，羡慕会弹钢琴的人，自己没有机会学，所以让孩子去学。又或者，你学不好英语，因为英语不好错失了就业机会，所以你让孩子去学。到头来，不过是你想让孩子帮你实现你自己没有实现的人生目标。

再比如，很多管理者都不擅长及时给员工反馈，这可能就是一种顺向思维。反思一下，你的团队要想达成使命，是不是需要优秀的员工？如果员工的能力长期没有进步，你的团队有可能达到最好的状态吗？只要运用逆向思维，你就会明白应在员工身上投入巨大的精力。我们要完成一个伟大的事业，就必须先成就员工，培训员工，帮助他们成长。

逆向思维是先定义结果是什么，再列出达成结果必备的关键性要素，然后反推我们今天该怎么做。否则，我们很可能每天都在行动，但永远实现不了目标，因为在这个过程当中我们可能忽略了必备的关键性要素。但是，只要把达成结果必备的关键性要素都列出来，就能判断出今天的行为是否能帮助我们走向成功。

从“失败结果”逆向思维

逆向思维，既可以是积极的，也可以是消极的。比如查理·芒格经常引用的苏格兰谚语就是消极的。按照他的方式，我们会思考自己可能遇到被企业辞退的情况，那为什么会被辞退呢？如果企业会失败，使命无法达成，有可能是什么因素导致的呢？这里面有人的因素、纪律的因素、文化的因素、绩效的因素、熵增的因素，也有可能是别人不配合的因素，是不是这样呢？如果是，那我怎么避免呢？这就是一种消极的反推，是从失败因素来逆向思维。

我作为员工，如果被公司淘汰，被时代淘汰，会是哪几种因素导致的？可能是懒惰、消极抱怨、自我导向、因循守旧、执行力差、骄傲自满、不诚信等。当我们消除了这些因素，是不是成功的可能性就大多了？

高手都是“填坑”能手

工作就像踢足球，踢足球无非就是两件事，第一是把球踢进对方球门，第二是防止对方把球踢进我们的球门。如果我们进了一个球，对方进了两个球，我们就输了。防止对方进球，就是提前识别风险点（识坑），不仅要提前识坑，还要提前设置消灭风险点（填坑）的结构。

有些工作，80%的风险是由20%的风险点造成的。我们可以提前瞄准这些重要风险点，花80%的精力去消灭它们，这样我们就可以取得80%的业绩。可以说，工作中的高手都是“填坑”能手。

而且，每项工作的风险点可能会随着工作的推进而发生变化，我们应该每隔一段时间就梳理一下当下和未来的风险点在哪儿。要始终把“识

坑”“填坑”放在最重要的位置，公司的每个中心、每个部门、每个模块都要对所有的重要工作进行分析，提前“识坑”，然后找出“填坑”的办法。

要将“识坑”“填坑”的行动工具化、结构化，让逆向思维这个高级心智模式由理念变成实实在在提升绩效的重要工具。

逆向思维，成功者的心智

总结一下：逆向思维就是从结果反推行为。

我们可以从成功因素反推出自己应有的行为，也可以从失败因素反推出自己不应有的行为。这样做的时候，我们的动作就会有的放矢，成功就不再是特别难的事情了。如果不用这种方法，我们常常会觉得很累，常常做了很多无用功，迟迟不能达成目标。这么好的工具，我们为什么不马上用起来呢？

第11课　做对，而不是没做错

没做错，是阻止你成为精英的羁绊

很多人从小就有一种意识，觉得“做错”的反面是“没做错”。我从小也这么认为，不过后来总感觉有点不对，发现很多事虽然“没做错”，但也“没做对”。

南京机场和深圳机场的新航站楼几乎是同时启用的。两个航站楼启用后，我从南京飞到深圳，那次飞行体验让我感慨良多。尽管自己是刻意体验，但南京新航站楼几乎没有给我留下什么印象，而到了深圳新航站楼，状况迥异，我仿佛置身于一个现代博物馆，这座航站楼带给我新奇、艺术、现代、震撼的感受。

有了在这两个机场的体验，我开始思考一个问题：它们之间到底有什么本质上的不同？仔细思考后，我有了答案：南京新航站楼的建设是“没做错”，而深圳新航站楼的建设是“做对了”。

回想我去过的国内众多机场，几乎没有哪一个给我留下了深刻印象，南京新航站楼不过是这些普通机场中的一个。它们共同的特点是满足飞机的安全起降，满足乘客的安全进出。它就是一个机场，没有给城市加分，没有成为城市名片，更没有体现城市的人文精神。

深圳机场与众多国内机场相比，不仅是一个机场，而且是深圳的名片，是深圳的标志性建筑，它体现着深圳作为改革开放现代化城市的精神面貌。

一句话总结，深圳机场“做对了”，而其他机场只是“没做错”。通过

对机场的思考，我总结出做事的三个层次：做对、没做错、做错（见图11-1）。

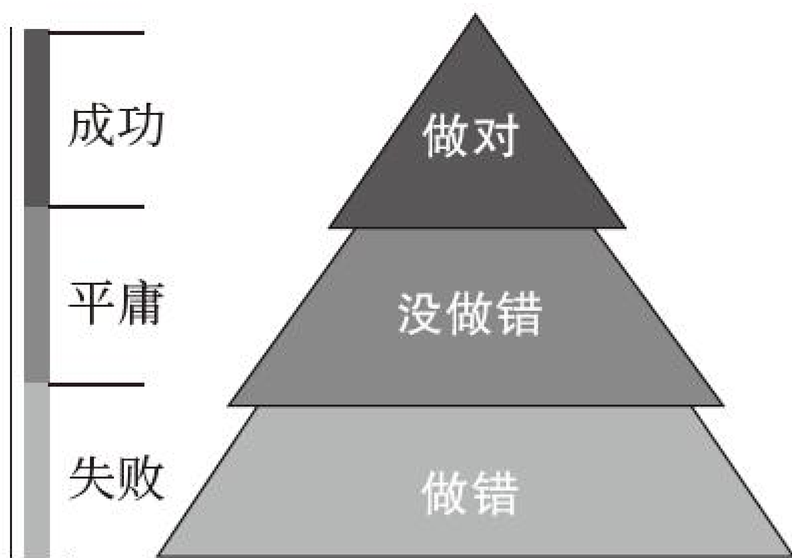


图11-1　校准成功的刻度

“没做错”也会死

网络上流传过一个关于诺基亚的故事。诺基亚CEO约玛·奥利拉在同意微软收购诺基亚时说：“我们并没有做错什么，但不知为什么，我们输了！”说完，连同他在内的几十名诺基亚高管潸然泪下。虽然这个故事的真实性有待考证，但它的流传也反映出了许多诺基亚粉丝内心的唏嘘和愤懑。

互联网时代最残忍的现实是，每个行业只有前几名“做对”的品牌可以活得很好，其他“没做错”的品牌大多都会死掉或只能惨淡经营。

“没做错”是根深蒂固的习惯

做事的好坏有三个层次：做对、没做错、做错。可怕的是，我们大部分人并不知道存在这样的成功“刻度表”，大部分人都把“没做错”当成了成功的标准。

我发现，成功的人都追求把事情“做对”，而大部分平庸的人则习惯于“没做错”。

“没做错”在工业时代的影响不大，因为那时的企业竞争和人才竞争是区域性的、局部的、缓和的。企业和个人不需要和世界大品牌竞争，很多品牌都可以在不同的区域、不同的国家生存。

过去，我们做事的目标就是完成任务，即“没做错”，而没有习惯于追求“做对”，甚至都不知道有“做对”这个刻度。

一个人如果把做事的标准定为“没做错”，那么这个人注定无法取得优异的成绩。我真诚地给大家一个建议，想成为职场精英，就要重新校准自己做事的刻度，明白做事有三个档次：做对、没做错、做错。如果你每次做事时，能习惯地以“做对”为标准，我相信你很快就会迈进精英的行列。

你的做对指数是多少

我经常想，是否可以用一两个指标把一个职场人士的潜力衡量出来，就像通过很少的几个指标（如血压、心跳等）就可以大致衡量出一个人的健康程度一样。

学了“做对，而不是没做错”的心智模式后，不少员工问我：“我想把

事情做对，可是不知道做对的标准是什么？”还有员工对我说，了解了这条心智模式以后很后怕。这种后怕就好比一个减肥的女生，把每天摄入的卡路里标准都弄错了。本来一天摄入的热量应该控制在1600大卡以内，然而她却控制在2500大卡以内。长此以往，她的减肥效果怎么样，也就可想而知了。

因为对“做对指数”的无知，大部分人的职业发展潜力大打折扣。“做对指数”包含两个维度。第一是意愿项，我称之为“做对的意愿”。有的人明知有“做对”这个选项，但由于怕麻烦，或者怕承担责任，就选了“不做错”，这类人是没有进取心的。第二是能力项，即“做对的能力”。有的人想把事情做对，但是能力不足，限制了他们的想象。很多人根本就不知道世界上还有“做对”这个选项，“不做错”对他们而言都已经很难了。

员工要提升自己的“做对指数”，必须在“意愿项”和“能力项”两个维度同时发力（见图11-2）。



测量你的做对指数



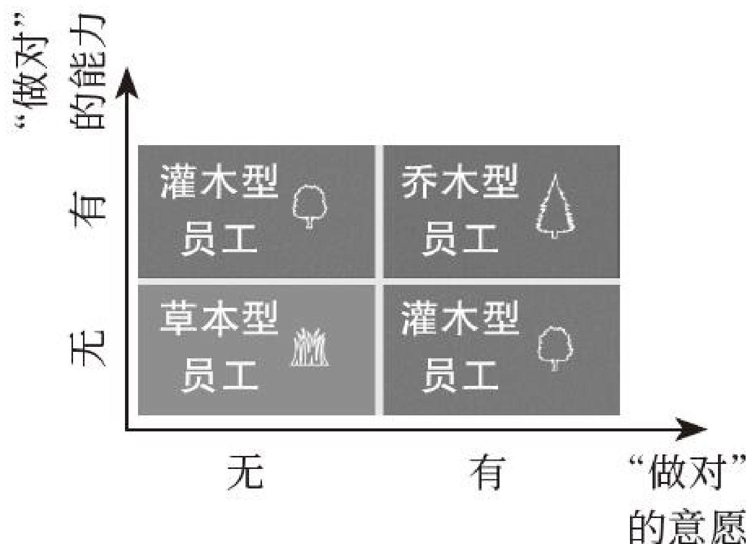


图11-2　做对指数

通过“做对指数”，我们可以区分出谁可能成长为企业的“乔木型员工”，谁会是“草本型员工”，谁会是“灌木型员工”。后面我也会专门介绍这三类员工。

最近，我们的供应链管理部负责人提出，公司要扩大克拉钻的销售，他自己也深入一线调研，进行策划。作为供应链管理部门负责人，如果把自己的工作仅仅定位成为公司和门店提供被动服务，他属于“没做错”，但根据自己的能力积极谋划公司新的销售增长点，这样的行为就是在向“做对”迈进。

“做对”的人往往会成为公司和部门的引领者。“被需要”是职场的第

一性原理，当员工的思考和行为只是以“没做错”为导向时，他的“被需要力”也就慢慢丧失了。一个“做对指数”低的员工，在职场上把握自己命运的能力也低。

“做对指数”是我们事业、生活和学习获得成功的支点，当我们找到这个支点、用好这个支点时，成功就不再是遥远的彼岸了。

第12课　消灭问题而不是解决问题

《教父》里有一句台词：花半秒钟就看透事物本质的人，和花一辈子都看不清事物本质的人，他们的命运注定截然不同。《教父》的这句台词里说的“本质”是什么呢？看清楚事物的本质并不是一件容易的事，而且也没有必要把所有事情的本质都弄明白，否则活得太累。不过，我们可以通过因果关系了解事物的基本逻辑，这样我们的工作、生活就会更有效率，更有质量。

扁鹊三兄弟谁最厉害

一次，魏文王问扁鹊：“你们家兄弟三人，都精于医术，到底哪一位的医术最好呢？”扁鹊答：“长兄最好，中兄次之，我最差。”文王又问：“那为什么你最出名呢？”扁鹊答：“长兄治病，是治病于病情发作之前，由于一般人不知道他能事先铲除病因，所以他的名气无法传出去；中兄治病，是治病于病情初起时，一般人以为他只能治轻微的小病，所以他的名气只及本乡里；而我是治病于病情严重之时，一般人都看到我在经脉上穿针管放血、在皮肤上敷药等，所以都以为我的医术高明，因此我的名气传遍全国。”

扁鹊三兄弟的故事给我们的启发是，不要等到问题已经出现了再去解决问题。高手是在问题还没有产生前，就在可能导致问题产生的原因上下功夫，直至不让问题产生。

高手消灭问题，普通人解决问题

在出现问题时，普通人想到的是解决问题，高手会思考问题是怎么

产生的，通过不让问题产生而从根本上解决问题。不让问题产生，就是消除导致问题产生的条件，也就是“消灭产生问题的温床”。如果只聚焦在解决问题上，而不是聚焦在消除导致问题产生的条件上，未来问题还会层出不穷。

我很喜欢“万折必东”这个富有哲理的成语，它的意思是说河流不论有多少曲折，最后都东流入海。比喻事物不管遇到什么曲折，总会按照客观规律发展。

现实中，无论好事还是坏事，我们看到的都是它的现象，或者说是一种规律的结果。任何人都改变不了事物发展的规律，我们可以改变的是形成这种规律的条件。我们想得到好结果，只要具备了产生好结果的条件，好结果自动就会出现。想避免坏结果，就要消除产生坏结果的条件。

策略力就是消灭问题的能力

有一次我在南京开会，电话连线苏州战区负责人，电话另外一端传来她焦虑的声音：我们店对面的卡地亚和蒂芙尼都开张了，分流了我们很多客源。

卡地亚、蒂芙尼这些奢侈品珠宝品牌曾是传说中的存在，是我们的偶像，现在它们来到中国，来到我们身边，与我们拼杀。面对它们，我们唯一可以做的就是努力奋斗。

当听到一线战区负责人焦虑的声音时，我不知道别的管理人员和专业人员的心情是什么样的，我的内心是澎湃的。作为管理人员，必须帮助一线销售人员打赢战争。

要赢，除了要有勇气外，还必须要有策略力。策略力就是根据公司总体战略、优劣势制定局部战区计划和行动的能力。本质上，策略力就是解决问题、消灭问题的能力。

策略力是专业、智商、情商、眼界、格局等各方面的综合体现。策略力不仅是对中高层管理者的要求，也是对所有的管理人员和专业人员的要求。那么，如何提升策略力呢？

第一，必须认真学习专业知识。

第二，认真学习公司的心智模式。这些心智模式可以提升员工的认知能力，可以提供解决实际工作问题的新视角，对工作大有帮助。

第三，向公司内外的标杆、榜样学习。每个人的智商或许差别不大，同样的事，为什么别人能做好而自己做不好？同样的问题，为什么别人可以解决而自己不能解决？向做得好的人学习，是捷径。

第四，自我批判和自我革新。时代在变，消费者需求在变，一切都在变，每个人都要反省自己如何才能跟上时代的步伐，如何才能经营好自己这个“微企业”，如何为公司、为顾客创造价值。

增长是使命，增长是时代的要求，绘制切实可行的增长路径就是我们的策略力的体现。策略力，要求我们不仅要有领导力、管理力，更要有经营力。市场竞争是残酷的，品牌的价值来自为顾客消灭问题的能力，如果不能为顾客消灭问题，那么就将被对手消灭。员工的价值来自其消灭工作中问题的能力，如果一名员工不能消灭工作中的问题，他的位置也将岌岌可危。

“消灭问题，而不是解决问题”，已经纳入莱绅通灵的心智模式，它是一种非常高级又非常实用的思维模型，也是我自己习惯使用的一种思

维方式。这个心智模型结合了“本质思考”和“逆向思维”两个特点，可以从根本上解决问题。

我们几乎在遇到所有问题时，都可以先思考一下，产生这个问题的根本原因是什么？我们有没有可能消灭它？

第13课　模型，战胜动物性思维的利器

美国著名心理学家艾利克森在“专业特长科学”领域花了几十年的时间，潜心研究了一系列行业（领域）中的专家级人物，包括国际象棋大师、顶尖小提琴家、运动明星、记忆高手、拼字冠军、杰出医生等。他发现，不论在什么行业（领域），提高技能或能力的最有效方法全都遵循一系列普遍原则，我把这些普遍原则称为“高手魔法”。

高手魔法的核心：构建模型、反复练习、及时反馈

莫扎特是大家公认的一位音乐天才，他7岁就举行了大型音乐会，让音乐界广为震惊，不过这还不算什么，更令人难以置信的是，莫扎特在4岁的时候就能够分辨任何音乐的音调，甚至时钟报时声的音调、人打喷嚏声的音调，这种能力是极其罕见的，大约在每1万人当中，只有一个人具有这种分辨绝对音高的能力。莫扎特的这种能力一直是证明“天赋是与生俱来的”绝好例子。似乎，天才之所以是天才，就是因为有天赋异禀的能力。

然而，真是这样吗？2014年，日本的一位心理学家做了一个实验，他招募了24个2～6岁的孩子，在按照“高手魔法”原则训练1年以后，这24个孩子全部具备了分辨绝对音高的能力。也就是说经过训练，这些孩子也有了和天才一样的表现。这就是说，莫扎特的所谓的天赋很可能也是训练的结果。要知道，早在莫扎特4岁的时候，他父亲就已经全职教他音乐了，音乐训练的强度和方法比那24个小孩子还要高，可以说，是“高手魔法”造就了天才。

高手魔法第一步：构建模型

有一次我和几个外国朋友在国外购物，要计算我们买的几件东西需要付多少钱，我的助理用心算很快就算出来了，外国朋友大为惊讶。很多外国人连个位数的加减法都不会，更不用说乘法了。现在的中国人之所以计算能力强，原因之一是大家从小背诵乘法口诀，而乘法口诀就类似于植入大家大脑中的一套“算法”。

相信外国的学生和中国的学生一样，也学过乘法，也有乘法知识。区别在于，外国人是把乘法作为学问在教，而聪明的中国人除了教授乘法知识外，还把乘法知识归纳成了一套算法，或者说模型，我们只要掌握了这套算法，就可以应对基本的乘法问题。虽然我们和外国人学习的数学知识是一致的，但是我们在知识运用或者说知识提取方面有质的飞跃。

过去上级对下级的培训，都强调知识点和知识量。不过，这些知识点并没有形成专业模型，虽然可能是正确的，但是因为过于零散，员工未必能真正掌握，即便真的掌握了，在实际工作中也很难运用。

构建专业模型之所以重要，是因为模型里已经嵌入了“成事”的逻辑，模型由多个推动目的达成的要素构成，在构建模型时已经考虑了达成目的的各要素之间的关系。只给下属知识点，而不提供模型，就仿佛给了员工一堆汽车零件，而不是提供一辆完整的车，想让员工把一堆汽车零件当车开起来，比登天还难。

当我们感叹下属执行力差时，要反求诸己，检讨一下自己，我们是给了下属一辆整车，还是一堆汽车零件。员工则要思考，平时学的是知识点还是专业模型，如果掌握的仅仅是知识点，那十分遗憾，在实际运用中，这些知识点几乎是没有价值的。

高手魔法第二步：反复练习

成为高手的第二步是反复练习。正如前文所述，如果一个中国人知道乘法口诀表，但是没有背下来，他在实际运用时还是束手无策。要想记得乘法口诀表，就必须反复练习。反复练习不是机械地练习，而是要不断地挑战，向难处、复杂处发起挑战，在实际工作中练习如何使用模型。要让这些模型或者说套路都“刻”在心里，要让这些模型成为自己的心智模式，在需要时，不用思考，它就可以自动运行起来。

高手魔法第三步：及时反馈

不知道大家注意到没有，哪怕是世界顶级运动员，他们都有教练。事实上这些教练的水平大多都不如他的学生。那么，这些世界顶级运动员为什么要找比他们水平低的人做教练呢？答案是，如果他们想要获得高水平的成绩，那么在训练和比赛时就需要得到“及时反馈”。得到及时反馈，可以让选手在做错的时候及时纠偏，在做对的时候保持正确。一个好的上级在工作中也必须履行教练的职责，在员工做对时要给予肯定，在员工做错时要及时提醒。

工作中不能给下属及时反馈的领导，是不合格的领导，甚至是不道德的领导。因为员工在不知道自己做得好不好的情况下，如果得不到正确反馈，就很难持续成长。就像一个射击选手，每次打靶练习时都没有人告诉他射中了没有，他怎么能提高呢？

公司的各项调查、271排序等管理工具，都是在强化及时反馈，把每个员工的真实情况反馈给员工自己，让员工根据反馈，知道自己在客户心中的位置和在同事中的名次，好及时调整自己的工作和学习。

好领导不应该是简单的管控者，甚至不是知识输出者，而是管理模型的构建者。上级本身就应该是教练，他教授的应该是套路、模型。他在管理中应当考察下属有没有按模型作业，而不是简单地看结果，因为结果可能是由多种原因造成的。只有按“套路”出牌，成功才可能是大概率事件。

好领导还应该监督下属按“套路”反复练习，工作不是仅仅掌握知识就可以，只有炉火纯青、脱口而出、条件反射的呈现才有实际价值。

成功，原来是按图索骥

2019年的奥斯卡最佳纪录片奖，颁给了一部名为《徒手攀岩》的纪录片。

《徒手攀岩》记录的是一位叫亚历克斯（Alex）的职业攀岩运动员徒手爬上一座悬崖的过程。那座悬崖，叫酋长岩，位于美国的优山美地国家公园。这块岩石是迄今已知的地球表面上最大的一块单体花岗岩，高914米，比世界上最高的建筑迪拜的哈利法塔还要高。

亚历克斯每天不是住在房子里，而是住在一辆拖车里，吃饭睡觉都在车里，就是为了靠近悬崖，好进行训练。除了攀岩以外，他主要的时间都用于在拖车里练习引体向上。不是用整只手，而是用手指吊起全身的重量，一吊就是一个小时。

攀岩者全身的重量，全部落在手指和脚尖上。而支撑手脚的，可能只是悬崖上一块不到2厘米宽的凸起。当前进的时候，也就是要换手换脚的时候，全身的支撑点会减少到两个。只要出现一次失误，就会粉身碎骨。

但是在纪录片中，亚历克斯说了一句话，非常奇怪，他说：“风险和后果是两回事。徒手攀岩的风险很低，只是后果很严重。”徒手攀岩这件事的问题仅仅在于，它的风险是不是可控的。

亚历克斯的答案是：可以，只要勤于练习。

他为了攀登酋长岩准备了八年。在这八年的里，亚历克斯在不同的条件下练习攀岩。光酋长岩，他就带着绳子攀登过将近60次，一遍一遍地考察路线（见图13-1）。每次攀岩回来，他的第一件事就是记笔记。酋长岩上哪个地方有一个微小的凸起可以借力，在各个地方手和脚应该怎么配合，亚历克斯都烂熟于胸。



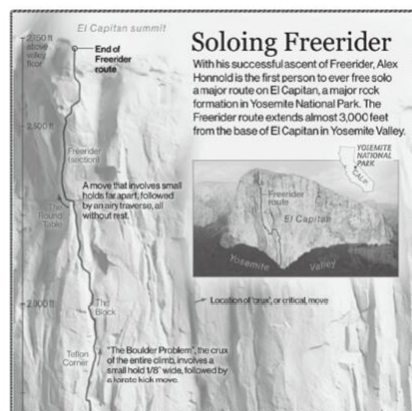


图13-1　攀岩路线图

资料来源：国家地理中文网。

经过长期训练，亚历克斯不仅做到了动作熟练，而且也感知到了攀岩过程中的一个个限制，比如这里的路线只能这么设计，这块石头只能用这个姿势踩，这个地方手脚挪动只能按照这个顺序。914米的成功攀登，每一步、每一秒，都是被各种维度的限制规定出来的。这里哪有什

么自由，哪有什么随心所欲。

一个高手之所以是高手，不是因为他拥有更多的自由，而是因为他看到了更多的限制。成为高手的过程，不是放纵自己的过程，而是不断受到约束的过程。

亚历克斯之所以能够成功登顶，是因为他坚持长期训练，在这个岩石上探索出一条别人看不见的“路”，随后的过程，对于他来说，不过是按图索骥而已。

在工作中，有没有一条必然通向成功的路？答案当然是肯定的。

我们的工作如果没有一条清晰可走的路，那便仿佛每天在探险。显然，探险是危险的、不可靠的。要想让工作有确定的结果，就必须提前摸索出一条可靠的路，这条可靠的路就是搭建工作模型，让员工按图索骥，工作结果就会变得可靠、保险。

思维模型决定行为模型

我们所在的世界，大到宇宙、日月星辰，小到一日三餐、吃喝拉撒，都离不开模型。你可以不懂模型，但是你就生活在模型里；你可以不理模型，但是模型每时每刻都在左右着你。

月亮每月绕地球一周，地球每24小时绕太阳一周，太阳系每2.5亿年绕银河系一周。一年365天，一年12个月，一天24小时，一小时60分钟。这些就是宇宙和时间的模型之一。人有生老病死，年有春夏秋冬，模型无处不在。我们的每一个动作、每一个思考，都是模型的一部分，只是我们没有思考它是好模型还是差模型。

整个世界都在遵循着它的模型运转，不同的国家遵循着不同的模

型。飞机、铁路时刻表、学校的课程表，这些都是显性模型。在显性模型之外，还有隐性模型，比如美女配佳人、“得道多助，失道寡助”。隐性模型，是因为它的边界比较模糊，所以是隐性的。

那些我们觉得是“超人”的人，他们之所以有超级能力，不过是因为他们掌握了更先进的思维模型和行为模型。他们通过先进的思维模型可以推导出更多的优秀想法，这些想法通过优秀的行为模型得以执行，又带来越来越多的好结果。

思维模型决定行为模型。人的行为都是在思维的指导下进行的。有着不同的成长背景和教育背景的人，他们的思维模型是完全不同的。不同的思维模型会带来不同的行为模型。在经济不好的时候，有消极思维模型的人会觉得绝望，放弃努力，而有积极思维模型的人会看到机会，更加努力。同样是公司组织学习，有的人觉得是负担，敷衍了事，而有的人觉得是福利，积极参与，这就是由不同思维模型所导致的不同行为。

模型是战胜动物性思维的重要工具

诺贝尔奖获得者丹尼尔·卡尼曼把人类的思维系统分为系统1和系统2。系统1是类似于本能的动物性思维系统，是快思考。系统2是基于逻辑分析的理性思维系统，是慢思考。在人类的日常生活中，占统治地位的是动物性思维，我们学到的知识和用到的知识是分裂的，这就导致了“聪明人也会做蠢事”“学了很多知识，也过不好一生”的结果。

如果一个人不是开悟的人或者经过特殊训练的人，他的决策往往都是不靠谱的。这就是为什么很多人，哪怕再努力，都必然是平庸的。

高手都用确定的模型来应对业务和结果的不确定性。换句话说，就

是把系统2的慢思考通过结构化设置，变成系统1的快思考，把重要的工作模型化。模型就是对基于算法的流程和时间节点进行固化。

在设计工作模型背后的理念是，把工作分成两个大步骤。一是通过集思广益，用众人的理性思维（即慢思维）对做事的流程和时间节点进行明确的界定和固化。二是找到适合的人进行培训，然后让他们按模型作业。因为模型已经充分考虑了各维度的问题，按模型开展工作大概率就会产生我们想要的结果。

因为市场和环境在不断变化，所以对模型的不断优化是必不可少的。

因为有了大概率可以产生可控结果的模型，所以工作可以规模化复制，对员工的要求也大幅度降低。因为是按图索骥，所以员工压力更小，效率很高。

竞争就是模型的竞争

马云、任正非都是学习模型的高手。

阿里巴巴在创业时就引进了完整的通用电气“年度业务系统”管理模型。马云的管理理念，上三板“使命、愿景、价值观”和下三板“组织、人才、KPI”，就是对通用管理模型的浓缩。

任正非请IBM为华为做咨询，全面引进IBM的管理模型。任正非的“先僵化、再固化、后优化”“削足适履”等口号，都是在引进IBM管理模型时提出的。

阿里巴巴、华为和无数成功的企业，它们的成功，无一不是管理模

型的威力的体现。

企业间产品的竞争，也是模型的竞争。我们说哪个手机好用，是说它们的产品模型比较好。喜欢苹果iOS，就是喜欢它的操作模型。喜欢安卓，就是喜欢安卓手机的操作模型。

人的竞争，也是模型的竞争。厉害的人之所以厉害，是因为他们掌握了比我们更多的优秀的思维模型和行为模型。

让自己成为超人

如何让我们尽快缩小和巨人的差距呢？

第一，让自己的头脑里有先进的思维模型。人的一切从思维开始，如果大脑里都是糨糊，工作必然是一团糨糊，人生也必然是一团糨糊。思维模型并没有那么神秘、复杂，它是经验的抽象总结。学习思维模型，最难的是如何做到在需要时能立即调取。

第二，建立并使用工作模型。通过工作模型来工作，即便使用快思维也不会出错，因为工作模型中的流程指向，是朝着成功的结果推进的。

当前世界有70多亿人口，我们如何从中脱颖而出，这是个大问题。

坏消息是，科技在飞速发展，人类的相互竞争在加剧，而我们的知识结构却在每天老化。

好消息是，你已经知道了快思维和慢思维的区别，那么接下来的问题就是，如何运用好慢思维，如何运用更好的思维模型和行为模型来武装自己。

管理者的价值体现在输出优质模型上

企业发展好坏，与企业文化或者经营管理模型的质量密不可分。

企业愿景、使命、价值观和各项制度，这些虚实结合的理念和制度就是企业的管理模型。我把这些类比为手机里的底层操作系统，如安卓操作系统、苹果iOS。基于底层操作系统，各部门会派生出他们的专业领域模型，这部分类似于手机里的App。

手机要想好用，首要条件是底层操作系统一定要好，模型要领先；企业要想发展得好，也是同样的道理，公司的底层操作系统和模型一定要先进，各专业部门的模型也要领先。

中高层管理者都需要在自己的专业领域构建专业模型，并不断优化，否则所谓专业、所谓管理能力必然是空中楼阁。基层管理者更多的是运用模型（执行），模型里已经嵌入了业绩成功的逻辑，运用得越好，对自己业务的提升作用越高。

我们每个人都要思考自己人生的“成功模型”。很多人很努力，但始终觉得不如意，那么他们要思考一下，自己是否正在运行着一套落后的人生模型。如果模型已经落后了，怎么能奢望有好的结果呢？

当模型确定的时候，其实结果也就确定了。

手把手教你如何设计模型

既然模型这么重要，既然做任何事都需要有模型，那么能不能输出一个设计模型的模型呢？为此，我尝试着总结了设计模型的要点：关键要素权重、利益相关者权重、简单、做个“狠人”。

关键要素权重

任何一个系统都由若干个关键要素构成。比如汽车就是一个系统，这个系统由动力、轮胎、制动、电力等关键要素构成，如果没有这些关键要素，就不能构成这个系统。

当我们构建一个模型时，首先要罗列出这个模型的必要条件。比如我们要开一家零售店，必要条件至少有人、货、场等；一个企业的营销策略必须包括“4C”；一个智能手机至少要包括屏幕、处理器、操作系统等；一套住宅，至少需要卧室、厕所、门、窗户等。

罗列关键要素让我们在构建模型时，能够做到不漏项、不缺项。

比如在招聘管理人员时，我相信任何一个企业，都会对任职者提出专业能力、工作经验、进取心、智商、情商、逆商（逆境中的表现）等方面的要求。

如果在员工招聘或者晋升时，员工胜任模型中有明显的缺项，那么在实际工作中就会以偏概全，挑选到不合格的员工。

一个系统内各要素的不同权重，要根据主体的不同使命和目标来设定。比如同样是专业能力，对一个科研人员的要求和对一个管理人员的要求，肯定不一样；同样是汽车发动机的性能，家用车、商用车、赛车会肯定有不同权重的设计。权重反映我们的价值导向，或者阶段性的目标任务。比如说莱绅通灵的使命是“赋能王室品位”，所以“客户体验”在公司品牌管理模型中的权重就会放大。

利益相关者权重

任何一个模型，它一定存在于一个更大的模型系统中，设计时不能只考虑这个模型本身，还要关注它的外围环境甚至一切利益相关者。比如对于国际贸易类的企业来说，中美关系会影响它的业务，这种影响可能是正面的，也可能是负面的。比如今天商品打折销售，过去买过我们商品的消费者会怎么看待我们？再比如我们给予一个部门或者一个人奖励，会不会引起其他部门或者其他人员的抱怨？

所以，在设计模型时，要对利益相关者对工作的影响程度进行评估。

奥卡姆剃刀原理

企业的资源永远是有限的，在构建算法或模型时，必须遵循“奥卡姆剃刀原理”，奥卡姆剃刀原理就是“如无必要，勿增实体”。采用简单管理的方式，化繁为简，将复杂的事物简单化。所有可有可无的或者不能创造价值的东西，一律去除。

做个“狠人”

我发现世界上所有成功的人都有一个重要的特点，即他们都是“狠人”。这里说的“狠”，有两层含义，一是坚持原则、坚持底线，无论是对自己还是对别人；二是持续，任何事没有持续的坚持都是不可能成功的。

在华为发展壮大的二十多年里，任正非没有因各种各样的诱惑而分心，他是个长期执着于技术投入和管理的人，是名副其实的“狠人”。海底捞的创始人张勇是餐饮界的“狠人”，从开第一家火锅店开始，他就坚

持为客户提供“变态”的服务，他的“狠”让海底捞成为中国餐饮第一品牌。

现在，你可以闭上双眼，评估一下自己有没有成为高手的那股狠劲。如果没有，就得思考一下你的人生模型是不是需要优化。

我们在奋力向前奔跑时，可以适时停下来思考一下我们在工作、事业、生活中的模型是否有漏洞。如果有，就要抓紧升级，否则，即便我们再努力，也可能徒劳无功。

在你思考自己的工作、事业、人生发展的过程中，希望上述要点能对你有所帮助。

掌握模型，你就可以成为“价值放大器”

前几年我经常去比利时安特卫普的欧陆之星采购钻石，在欧陆之星不大的办公室里，经常是我的左边坐着卡地亚的采购人员，右边坐着蒂芙尼的采购人员。在那里，我还会经常遇到瑞士名表品牌的钻石采购人员。

那时我常想，我们采购的钻石在品质上和卡地亚、蒂芙尼差不多，为什么我们的产品在市场上的价格和它们的相差特别大？

米其林牛排的神秘酱料

由于经常周游欧洲，我品尝过各种风味的牛排，唯独对位于巴黎的一家牛排店——米其林餐厅——的牛排最为钟情。最近到上海出差，一位老友神秘地向我推荐了一家小众牛排店，他说这里的口味包我满意。

在他的盛情邀请下，我也坐在了这家牛排店的餐桌前。第一口下去，我的脑海里竟然出现了巴黎那家牛排店窗外的街景。这不就是我最喜爱的味道吗？老友告诉我，他想成为这家牛排店的加盟商，由于知道我吃牛排的品位比较高，所以让我来把把关。说着，他便邀请主厨一起坐下来聊聊。攀谈一番后，我才得知，这位主厨早年留学法国，回国前恰好就在那家米其林餐厅工作了几年，专门负责烹饪牛排。

主厨向我们介绍，虽然他没有那家米其林餐厅的牛排，但他有独门秘方，那就是他从那家米其林餐厅带回来的牛排酱料制作方法。新鲜的进口牛排，辅以他调制的“神秘酱料”，让这家牛排店的生意越来越好，周末的位置甚至要提前一个月预定。他们接下来准备到北京、广州、深圳等地开分店，我的老友就是幸运的合伙人之一。

其实，在这家牛排店里，其他的食材都可以替换，唯独这份“神秘酱料”是最大的杠杆，也是这家店的“价值放大器”。有了它，再普通的食材都可以熠熠生辉。“神秘酱料”成了主厨的魔法神器。

我突然对这个“价值放大器”感兴趣了，我和卡地亚、蒂凡尼采购的是同样的钻石，可是因为它们有品牌这个价值放大器，就可以把同样的钻石在市场上卖出不同的价格。

成功的品牌和人都拥有价值放大器

当我关注到价值放大器这个神奇的东西后，就开始有意识地关注一些大品牌，通过研究，我发现它们无一不拥有至少一个可以点石成金的价值放大器。比如，我曾经接触过可口可乐的现场调兑设备，一个很简单的设备，接上水和可口可乐的浓缩液，立即就出来了一杯可口的可乐。让可口可乐畅销全球的秘密，全在可口可乐的神秘配方里。按照那

个神秘配方制成的浓缩液在一杯可口可乐中只占了很小的一部分，可就是因为有了它的兑入，普通的水就更值钱了。

“山不在高有仙则名，水不在深有龙则灵。”刘禹锡笔下的仙和龙就是点石成金的价值放大器。

在职场上也是这样。我们看一个管理者是否优秀，不是看他的背景如何、学历如何，而是看他头脑里有没有先进的专业模型、有没有厉害的管理模型，看他的模型是不是能不断地迭代。

在莱绅通灵，模型力是管理者的必备能力之一。我们往往错误地以为管理是管理人和事。其实，真正的管理既不管人，也不管事，而是管理模型，通过模型去管理人和事。这就是莱绅通灵致力于提升每名员工的“模型力”的原因。

模型力是管理者和普通员工之间的分水岭。没有模型力的人也许能把自己的工作做好，但不能保证把一系列复杂的工作做好。模型力是工作质量的保证。

掌握了模型力，每个人都有机会成为叱咤职场的价值放大器。

第14课　防熵增是生死命题

防熵增是莱绅通灵管理的第一性原理因此公司将风险控制中心更名为“防熵中心”。

“熵”对大部分人而言还是一个陌生的词。熵本来是一个物理学、热力学概念，是热力学第二定律。熵是封闭的热力系统中不能做功的一定热量的能量计量单位，也就是指封闭系统中对无序和随机的计量单位。这听起来很拗口，其实我们只要记住：熵增的基本含义就是混沌、有序性的衰减、惰性、混乱递增、不明确、衰败等。

熵增，是一定的、不可逆转的。基于牛顿机械论原理设计的企业，就是一个大机器，这样的企业是封闭的、有边界的。这样的企业，必然会出现熵增，必然会从有序走向无序。

组织必须防熵增

任何组织随着时间的推移，必然走向涣散化、官僚化、混乱化、腐败化，并最终走向死亡，其中最大的力量就是组织的熵增。

熵增定律从物理学原理的最大尺度、最底层的逻辑上，解释了企业必然走向衰败的科学规律。这也解释了为什么很多大企业最终会死亡。

如果要改变企业走向衰败的轨迹，最基本的做法就是“防熵增”。

防熵增要从以下几个方面来解决：

1.抵制形式主义；

2.缩小核算单位；

3.由机械论组织向进化论组织转变；

4.由封闭系统向开放系统转变。

管理往往是反自然的，而熵增原理是自然的规律。倒一杯开水，开水慢慢就变成凉水，而且这个过程是不可逆的，凉水不会再变成开水，除非你把它再加热。在一个孤立的系统里，秩序总是慢慢走向崩溃，除非你从外面输入能量。

传统管理学包括计划、组织、协调、控制等要素，其中“控制”就是防熵增。从这个意义上来说，防熵增是所有管理者必须要做的工作之一，这也是体现管理者能力的工作内容。

任何组织如果没有防熵增管理，必然会走向混沌和无序状态，再加上组织本身就是由复杂的人组成，随时可能陷入更大的混乱。此外，人性中的惰怠，也会让组织逐渐失去活力。“有序→无序→混乱→死亡”的整个熵增过程就是组织衰败的必然过程，我们能做的就是延长这一过程，让死亡来得慢一些。

我们将风险控制中心更名为“防熵中心”，就是要让防熵增在莱绅通灵变得组织化、常态化、前置化和全员化。过去的风控中心，更像外科或骨科医生，公司发现违纪事件，由它负责进行“手术治疗”。现在的防熵中心，更像健康保健医生，对各中心、各部门定期进行体检，提前做好防熵增检查。

熵增有些时候是显性的，比如流程混乱、能力短板、沟通不畅等，这些问题相对容易制定管理改进措施。可是熵增很多时候是隐性的，企业需要时刻警惕隐性熵增，特别是在自己认为十分成熟的、特别有价值的东西上，比如在价值观、流程和资源上。这些东西可以推动企业发

展，但也有可能拖企业的后腿。我最近就听到公司内部有人抱怨流程越来越复杂，但也有人认为流程是公司强有力的竞争力之一。

不管是存在延迟显性熵增还是隐性熵增，企业要存活，要可持续发展，唯一的途径就是打破封闭、对外开放、增强生命力、远离平衡态。不管是在宏观的企业管理上，还是在微观的个人活力激发上，我们都需不断和外界进行信息和能量的交换，汲取有益的部分、提升发展势能、逆向做功，让企业保持有序，维持在一个稳定而低的熵水平上。

1969年，普利高津提出了耗散结构的概念，它是一个远离平衡态的开放系统，通过不断与外界进行物质和能量交换，在耗散过程中产生负熵流，从原来的无序状态转变为有序状态，这种新的有序结构就是耗散结构。

耗散结构有三大特征：非线性、远离平衡态、开放性。

非线性比较好理解，任何一个相对复杂的系统，都是非线性的。包括人、团队和企业，其效用都不是$1+1=2$。

远离平衡态，是折腾，不断折腾，让企业或者个体远离舒适区。一旦过于舒适，动力和活力就会减少，最后的结果就是死亡。

开放性，可以理解为信息的输入，它可以让你更了解周围的复杂环境，更好地做决断。有足够的敏感度，本身也是一种能力。

为了让企业能够持续发展，避免熵死，我们能做的就是构建耗散结构，打破系统的封闭和平衡，注入新能量、新信息，给系统以新的活力和方向，让系统能正向做功，不断建立新秩序。

防熵增，就是要新陈代谢

虽然说公司有了防熵中心，但是防熵增的工作并不仅仅是一个中心的事，而是各中心、所有管理人员的基础工作之一。

熵是繁荣的反面、兴旺的反面、有序的反面。所谓繁荣，不过是熵这种魔鬼处于最隐性的状态，它隐身了，它随时可能显现出来。而且最要命的是，它始终不会离开。所有生命体、所有的组织的最终结局都是熵死。

负熵指混沌和无序状态的减少。负熵是熵增的反面。负熵的形成依赖外来能量的输入。

所谓的管理，首先要意识到组织是处在转送到死亡的传送带上。然后，是采取各种措施，朝着熵增的相反方向努力，以对抗熵增的趋势。

当然，我们在说到熵的时候，有一个前置的限制条件，就是封闭系统。其实，管理不仅仅是延缓一个组织的死亡，而是如何从一个封闭的传送带上突围，让组织成为一个能够从系统外输入能量的组织，这样我们就会大大地改变我们组织的生命周期。

新陈代谢是最有效的防熵增的手段。

管理要做的只有一件事情，就是如何对抗熵增的趋势，或者说尽可能地暂时地减少熵。当然，我们也可以说，管理就是如何增加企业的生命力。

防熵增，组织必须走向开放

熵增无处不在。一个苹果，落在地上之后，内部秩序从有序走向无序，熵不断增加，苹果慢慢开始腐烂变质，最终融入大地，达到新的平衡；一根钢筋的熵增过程，就是不断被锈蚀的过程；一块岩石的熵增过

程，就是被风化的过程。

如果大自然必然走向不可逆的无序，那么生命这样复杂精密的时空结构，为什么会在无序中产生呢？

不光如此，只要生命体还活着，它就必须有能力持续保证它的混乱程度非常小、时空结构高度精密，这都和热力学第二定律恰好相反。难道生命真的是逃出自然规律之外的异类吗？

答案就藏在热力学第二定律中。定律提到“孤立系统”这四个字，孤立系统就是没有能量和物质输入、输出的系统。如果有能量持续地输入，那么热力学第二定律就打开了一扇后门：在一定的空间和时间范围内，混乱程度有可能持续下降。

只要有持续的能量输入，生命现象（高度精密的时空结构）就能够存在并得到很好的维持。所以，能量才是生命现象得以产生的根本动力。

埃尔温·薛定谔说，“生命以负熵为生”“一个动物想要活着，就得持续不断地吃下去混乱度比较低、熵也比较低的食物，然后排泄出混乱度比较高、熵也比较高的粪便”。这样一来，动物就等于从环境中获取了负熵，从而降低自身的混乱度，维持生命。动物从食物中获得能量，获取负熵，排出熵。植物负熵的来源是太阳光携带的能量，排出二氧化碳。

熵增无处不在，无论是个人还是组织，都面临着和熵增的抗争。

组织要防熵增，就要不断给组织输入外部能量，让外部优秀员工进入团队，让不合格员工离开团队。要打破组织边界，从封闭变成开放。

小心自己成为熵

邪恶进攻正直的心灵，从来不会大张旗鼓，它总是想法子偷袭，总是戴着某种诡辩的面具，还时常披着道德的外衣。

——卢梭《忏悔录》

知道熵增无处不在，我们就可以有意识地防范熵增，增加负熵。

比如，在面对食物时，我们可以思考一下，我们吃进肚子里的有多少是熵？有多少是负熵？少吃进一口熵，就多给身体保留一份活力。

再比如，工作中有人对你假意关心，实际却是离间你和别人或者公司的关系，他给你带来的负面情绪就是在对你的精神“灌熵”。一些人对领导阿谀奉承，在工作上弄虚作假，对同事挑拨离间，也是在给员工和公司制造熵。

我们只有不断学习，提高认知边界，少和工作消极的人在一起，才是抵御熵增的有效办法。知识是负熵，所以我们应该多摄取知识，但如果想要摄取高度负熵的信息，那就要多摄取结构化的知识，避免碎片化的知识。

知道了熵的概念，我们在防范熵增的同时，还应该特别注意在生活中、工作中不要让自己成为别人的熵。

防熵增，没有策略力犹如假药

公司每招聘一名管理人员或者提拔一名员工，就是希望他能解决一些问题。但是，部分管理人员在应聘时表现很好，工资要得也很高，可是进入公司后根本解决不了问题。我们招聘或提拔这种没有策略力的员工，就相当于花钱买了假药。假药就是熵，不仅让公司浪费了钱，更关键的是，还让公司失去了宝贵的机会。

公司是一个大机器，由各个系统组成。某个系统若由一个没有策略力的领导把持，他不仅会害了那个系统，解决不了那个系统的问题，而且他手下的员工也很难成长。这个系统进而又会害了整个公司的大系统，害了公司所有员工。

没有策略力的管理者把没有能力但是听话的员工称为小白兔。这些没有能力但是听话的员工，慢慢就会长成大白兔、老白兔。小白兔因为职位不高，公司损失的最多是一些钱和效率，而大白兔、老白兔因为在管理岗位上，他们的危害就十分大了。

评判管理者有没有策略力，关键要看他能不能解决问题。套用一句广告词：不看口号，看疗效！没有策略力的管理者是隐形熵，看起来没有违规、没有违纪、也很听话，但是他们制约着公司的发展，侵害着公司和所有员工的利益，危害巨大。

防熵，不仅要反明熵，更要反暗熵，要赶走这些白兔，引进有策略力的真正的人才。不要让白兔再侵占真正的人才应得的生存空间。

防熵增，人生最终要算总账

人的生命是有限的，对熵的控制能力决定了人生效率。我们可以浑浑噩噩，但是命运最终会对我们进行总盘点。

概括起来，人生就是一个做加减法的过程，其公式是：负熵-熵＝生命价值。

熵增定律是一个物理学定律，而在我看来，它也是一个哲学命题。如果我们知道时刻防熵增，就可以提升人生的效率，无论是在工作、学习中，还是在生活中，都可以对自己有很大帮助。

说它是哲学命题，是因为熵增现象无处不在。不过如果有了刻意练习，我们就可以随时给自己增加负熵，让自己在工作、生活、学习中都领先一步。

要防熵增，就要有识别熵的能力。我们可以对所接触的万物做一个简单的识别。

很多人休息时，习惯刷一会儿短视频，其实你要思考一下：你消耗的这段时间，如果是吸收了一些知识，就是负熵；如果是被娱乐八卦浪费了时间，就可以理解为熵增。如果你将很多时间用于吸收知识，那你的思想和眼界就会慢慢提升；如果看的都是垃圾信息，你就是在浪费生命。

工作也是同样的道理。你为企业创造的价值大于等于企业对你的付出，你对于企业就是负熵；你创造的价值小于企业对你的付出，你对于企业就是熵增。

对于企业还有一个思考维度。如果企业投资更少的钱也能采购到你所创造的价值，你对于企业也是熵增。所以提升职场竞争力，为企业创造更多的价值，是员工最好的防熵增行动。

企业能不能发展得好，关键就是看企业能不能有效防熵增。个人的人生能不能发展得好，同样要看自己能不能防熵增。

无论企业还是个人，不管你愿不愿意，命运都要和我们算总账！

成就员工篇　管理就是经营人

·优秀管理者手下良将如云，差的管理者手下人才捉襟见肘。学会人才裂变，是对管理人员的基本要求。

·未破局，因为没入局。躬身入局，要入下属的局，帮助下属解决问题；要入客户的局，站在客户的角度思考问题、解决问题。欲破局，必先入局。

·领导者要明白，员工不是企业的挣钱机器，企业是员工的挣钱机器。我把企业比作大巴，领导者是司机，客户和员工都是乘客。大巴只有把乘客送到他们的目的地，才能赚到运输费。是乘客决定大巴的方向，而不是大巴决定乘客的方向。如果大巴违背了乘客的意愿，乘客就会弃车而去。

第15课　人才裂变，管理者的使命

2020年，莱绅通灵对企业文化再次升级，把“经营人”纳入公司价值观。

“经营人”的理念，包含对外和对内两个方面。对外的“经营人”，是指经营客户，我们认为客户不是静态的，客户是不断成长的，经营外部客户，就是通过和客户建立关系，不断赋能客户，为客户提供源源不断的服务，提升销售。经营客户，重要的手段是客户裂变。物以类聚，人以群分。喜爱莱绅通灵的客户，他们身边一定还聚集着更多的我们的潜在客户。我们通过对现有客户的服务感动客户，通过互联网等方式，让客户分享我们的信息，通过老客户不断裂变出新客户。

对内的“经营人”，就是经营公司的员工。

管理者最大的价值是培养员工

管理者的重要责任是经营好员工，不断裂变出新的人才。优秀管理者的手下良将如云，差的管理者手下人才捉襟见肘。学会促进人才裂变，是对管理人员的基本要求。

好的领导者，不仅能创造好的业绩，还能孵化和裂变出更多人才。缺乏人才，主要责任在管理者。

成长型组织也称为生物型组织，生物型组织认为员工不是固定不变的，而是不断成长的。在这样的组织里，员工不怕起步晚，就怕不进步。“小步迭代，不断进步”是生物型组织的典型特征。

在生物型组织中，好领导的责任不是指派员工去做什么，而是营造

促进员工成长的环境。在这样的组织中，管理者重教练，轻命令；重激励，轻处罚；重反馈，轻批评；重选择人，轻改变人；重反求诸己，轻指责他人；重群策群力，轻个人决策。

将人才裂变纳入管理人员考核

21世纪最宝贵的是人才，能够推动人才裂变的人才更宝贵。所以，莱绅通灵在“人才五力模型”（简称五力模型）中会重点对“人才裂变力”进行评估，缺乏人才裂变力的管理人员未来将得不到晋升，甚至会被请出公司。

莱绅通灵的“五力模型”中包括公司最看重的五种能力（五力），即：使命力、破局力、人才裂变力、模型力、行动力。人才盘点是个筛子，不仅可以筛选人才，还可以衡量人才的含金量。

除了公司统一的年度人才盘点外，所有员工都要进行“五力”自评，上级要就员工的自评与员工进行讨论、沟通和反馈。

员工每月、每季度进行“五力模型”自评，有以下好处。

第一，员工可以适时知道自己的“五力”与同事相比所处的位置，有利于提醒员工关注这五个能力，纠正平时的行为。

第二，降低“五力模型”年度评估意见的不一致程度。公司级的人才盘点，只在每年年底进行一次，属于事后评估。如果上级能做到每月和每季度都与下属讨论其“五力”评估结果，有利于让下属知道上级对自己的期待，以便下属及时调整自己的状态，促进自身成长。

第三，由上级评估变为自己举证。上级评估必然会带来公正与否的问题，每个月、每个季度员工先行自我评估，写出理由，然后和上级讨

论，有利于从不同角度对员工进行人才评价，让年度人才盘点更公平、更准确。

人才裂变，让公司、管理者、员工多赢

任正非、马云都说，华为、阿里巴巴的人才不是企业的核心竞争力，产生人才的机制才是核心竞争力。莱绅通灵把“经营人”纳入公司价值观，把“人才裂变”纳入对管理人员的考核，就是在构建公司的人才涌现机制。

明确“经营人”包括“经营员工”，是企业对员工态度的根本改变。经营员工，是把每个员工当成潜在的人才来培养，帮助员工成长成了公司和上级的基本责任，在这样的环境里，有使命、有专业能力的员工必然快速成长为人才。

管理人员真心帮助员工成长，员工必然能感受得到，部门、专卖店的气氛会更融洽，更易于调动所有员工的积极性，有利于完成部门、专卖店的业绩，给上级管理人员进一步发展带来帮助。

在公司经营过程中，人才始终都是瓶颈。如果所有管理者都能经营员工，实现人才裂变，那么公司除了拥有良好的业绩，还可以拥有无数发展业务所需要的优秀人才。

但是，经营员工并不意味着什么样的员工都值得经营。管理者的精力十分有限，管理者需要把有限的资源用在更有潜力的员工身上。“经营员工，人才裂变”，除了需要公司和管理人员投入精力外，更需要员工自己努力，证明自己是值得培养的潜在人才。

“经营员工，人才裂变”，对大部分员工是福音，但对于业绩差、使

命力不足、行动力不足的员工，或许会带来巨大挑战。现在，每个管理人员都要接受公司对他的“人才裂变率”“人才贡献度”的考核，他们必然会加速淘汰没有潜力的员工。

管理者对人才的使用，一般是考虑当下适不适合，而“经营员工，人才裂变”观念的引入，则要求管理者对员工和公司的思考都基于未来的需求。

经营员工，在莱绅通灵，不是可选项，是必选项。

第16课　人才五力模型让“识才”不再难

对人才的识别是企业管理的重点，也是最大的难点之一。不同的企业对人才的要求不同，不同的领导对人才的理解不同，而且企业在不同阶段对人才的要求也不同。对于同一个人，不同的企业和不同的上级给出的评价很可能完全不同。

人人都有“虚幻的优越感”

在美国有一项很有名的调查研究，调查的问题是：“你觉得你的驾驶技术是处于普通水平、低于普通水平，还是高于普通水平？”结果，有93%的人认为自己的驾驶水平高于普通水平。在学术界，美国某高校的学者们在评价自己的教学水平时，有68%的人相信自己的教学能力排在前25%。其实这类现象在生活中随处可见，人们在比较能力、努力、成就甚至健康程度的时候，都更倾向于把自己摆在高于平均值的位置。心理学家将这种现象称为“虚幻的优越感”。这就好像我们每个人在做事时，都会带着一句潜台词，那就是：我做得比大多数人都好，所以我应该得到更多的收入和更高的职位。

不但如此，与“夸大自我”不同，在这个实验中，人们在回答“自己为什么会把事情搞砸”的时候，更倾向于归咎于外部影响，像有烦人的声音、昨天晚上没睡好，或者团队成员不齐心协力等。总之，凡是跟没有达成目标有关的问题，人们都会本能地想把它归咎于外部影响。

当然，在评估人才时，上级能力不足，不能客观评价下属，甚至刻意打压下属的情况也时有发生。故，“千里马常有，而伯乐不常有”。

评估维度，不能多也不能太少

在人才评估维度选择方面，有两个流派。一个流派是外企和咨询公司，它们的评估维度偏复杂，对人才素质的考核维度比较多，对每个职级都有相应的评估维度。比如对管理者的素质要求有：战略能力、协作性、投入度、专业能力、进取心、执行力、诚信、责任感、创新能力、计划性、组织能力、控制力等，看似很全面，颗粒度很细，但实际运用起来很困难。一是，太复杂，难以操作；二是，如果按这样的要求去找人，估计市场上没有符合条件的人才。

另一个流派的方法则过于简单，比如通用电气和阿里巴巴运用的人才九宫格（见图16-1），从业绩和价值观两个维度对员工进行评估。由于评估维度太少，颗粒度太粗，难以发现员工的特质。

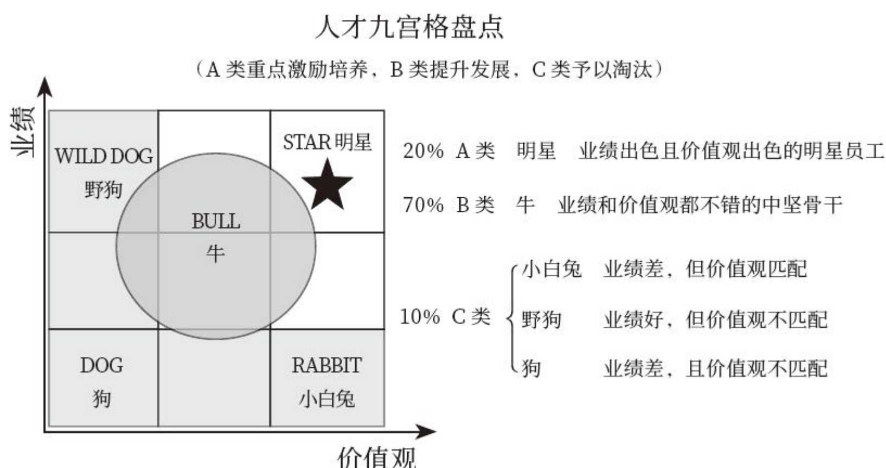


图16-1　人才九宫格

在莱绅通灵，通过多年的管理实践，我总结出一套简单实用的人才评估方法——人才五力模型（见图16-2）。五力模型从使命力、破局力、人才裂变力、模型力、行动力这五力入手，对管理人员进行评估。

因为普通员工不涉及管理下属，所以在对普通员工进行评估时，将“人才裂变力”改为“学习力/复盘力”。

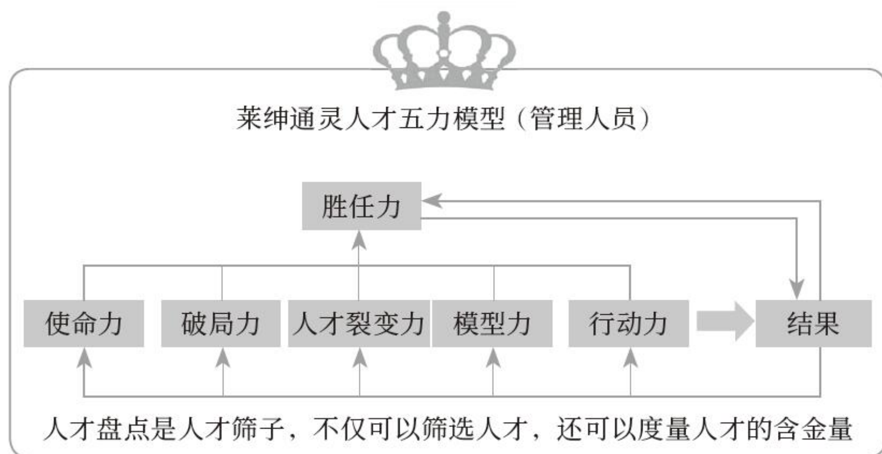


图16-2　莱绅通灵人才五力模型（管理人员）

莱绅通灵的管理人员五力模型

使命力

使命力主要考察管理人员的个人价值观和公司价值观的匹配程度、工作主动性、工作投入度。

破局力

破局力主要考察管理人员的专业能力、实际解决问题能力和创新力。

人才裂变力

人才裂变力是考察管理人员对下属进行公司文化传播和培训的能力。莱绅通灵的愿景中有“成就员工”，人才裂变力是公司在对管理人员

考核方面与其他公司不同的地方之一。

模型力

模型力是考察管理人员管理模型（系统）和构建模型的能力（对普通员工则考核其遵循模型的能力）。

行动力

行动力考察管理人员的工作效率和执行力。

人才模型要体现公司文化

莱绅通灵对管理人员的五个评估维度，体现了公司的愿景、使命和价值观。

第一个素质使命力，对应的是公司文化中的“使命”和价值观中的“赋能”“全力以赴”。

第二个素质破局力，对应的是公司文化价值观中的“破局力”和“赋能”。

第三个素质人才裂变力，对应的是公司愿景中的“成就员工”和价值观中的“经营人”。

第四个素质模型力，公司要想做大，必然要构建自己的组织能力，其中模型、流程、系统是必不可少的，并且需要持续优化。对管理人员的“模型力”的评估，让这项工作能够从源头上得到控制。

第五个素质行动力，是优秀管理人员的基本素质，对应的是莱绅通灵公司文化中的“赋能”“全力以赴”“高效”。

人才五力评估，对管理人员的能力进行动态追踪

上述五力模型中五个维度的用词是经过思考和设计的。词尾都是“力”字，“××力”会给评估者和被评估者一种有“刻度”的感觉。被评为“××力”高者会有很高的成就感，被评为“××力”低者会有一定的压力感，激发他们不断追赶领先的同事。

一般企业会要求员工具备“策略力”，而莱绅通灵在公司文化中用“破局力”代替，在五力模型中用的也是“破局力”，一是便于考核，二是强调结果导向。破局还是没破局，一目了然，而有没有策略，则很难说得清。

用“人才裂变力”而不用“教练力”，也是为了强调结果导向。一个管理者裂变出了几个人才，一数就知道了。

人才的能力不是恒定不变的，需要持续跟踪、动态评估。

莱绅通灵管理人员的五力模型，是公司评估管理人员的工具，可以用在招聘、晋升、人才盘点等多个方面。这个模型也是帮助管理人员实现自我成长的一个工具。有了这个人才评估框架，管理人员可以根据自己的平时表现和业绩结果，以及公司类似岗位上的管理人员的表现，给自己的五个维度打分。

公司有了明确的人才评估维度，并且每个月管理人员要自评，上级要反馈意见，每个季度和年度上级都会对管理人员进行正式评估，每个维度的评分要和同岗位的其他管理人员一起硬性排序，得分将影响管理人员的晋升和薪资变化，所以大部分管理人员都很在意自己的“五力”评分变化，很多员工会刻意练习，来提升自己的“人才指数”。

人才五力评估，统一企业和管理人员对自己的认识

五力模型中的五个维度，作用各不相同，并且有的是天生的能力，比较难提升，有的是后天的能力，比较容易提升。“使命力”和“行动力”，就属于天生的能力，比较难改变。“破局力”属于后天的能力，是专业能力和实际工作相结合的结果，通过加强学习，管理人员可以在一定程度上提升自己的“破局力”。人才裂变力和模型力，也属于后天的能力，管理人员只要努力就可以逐步提升这两个能力。

莱绅通灵管理人员的五力模型，就相当于管理人员的“人才指数”表。

人一般都有“自我放大”的心理，即夸大自身价值的倾向。企业根据自身的行业特点和发展阶段，为不同职级的员工设计相应的结构化的人才评估模板，明确具体的评估工具和评估标准，会在一定程度上消除各级员工对人才认识的偏差，既有利于上级发现下属的短板，有的放矢地帮助员工进行自我改进，也有利于员工认识差距，自我提升。

第17课　比KPI更重要的，是人才价值评估

都说企业最大的资产是员工，可是如果没有一种合适的方式来评估员工的能力和胜任力，这块最大的资产的价值就是模糊的、不确定的。

如果不激励员工提升能力，企业的资产就会持续贬值。

如何评估员工的能力是每个企业都会遇到的难题。如果企业和员工对员工个体价值感知的差异比较大，就会产生各种矛盾，不利于员工工作和企业发展。

价值评估须抽象化

KPI评估不能等同于员工能力评估。大部分企业只有KPI评估，而没有员工能力评估。KPI评估是对员工过去业绩的评估，不能替代企业对员工能力的评估。KPI是否达成，虽然和员工能力有极大的关联性，但是也和KPI制定的公平性及一致性、其他团队成员的协助、业务的季节性、行业发展阶段、国家政策、突发事件等多方面因素相关。

KPI成绩可以在一定程度上反映员工的能力，但是KPI成绩受多方面因素影响，带有偶然性和不确定性，所以不能完全按KPI成绩来评估员工能力。

企业需要有专门的工具和方法来评估员工的能力。

要评估，就必须把员工的能力“抽象化”。

抽象时要找到事物背后的本质。抽象是从众多的事物中抽取出共同的、本质性的特征，而舍弃非本质性的特征的过程。

举个例子，企业里很多人都在工作，做着各种各样的事。如果对所有员工所做的事进行概括，可以将其抽象为“创造价值”。

每个企业有很多员工，每个员工从事着不同的工种，最小的企业各种工种加起来也会有几十个，大点的企业，工种甚至多达几千个。如果企业不能用一套抽象的概念来对员工价值进行评估，必然会出现盲人摸象这样的尴尬现象。

进行抽象，要求我们能从纷繁复杂的大千世界里看到事物的共同点。

经过长期的研究和管理实践，我对现代企业管理人员抽象出五个最基本的要求。它们是：使命力、破局力、模型力、人才裂变力、行动力。在莱绅通灵，这被称为“人才五力模型”。

为什么对所有管理人员都要进行“五力”评估，而不是“四力”评估或者“三力”评估？这是由管理人员需要具备最基本的“能力最小单位”决定的。就如一辆汽车的品质，至少需要从动力、外观、制动、舒适度等最基本的方面进行衡量，这几个方面缺一不可。

当然，针对不同的行业、不同的职级、不同的岗位，可以设计不同的评估维度。

在莱绅通灵，管理人员、普通员工和销售人员的“五力”评估内容是不同的。在“五力”评估排序中，同级别或者级别相近的员工会一起排序。

员工自我举证，让评估更客观

现在，有了“五力模型”这套评估系统，莱绅通灵对人才的评估就相

对容易和客观了。

过去，公司进行人才评估，是由上级对下级进行评估。如果上级给出的评分比较高，下级会很开心，但如果上级给出的评分比较低，下级就会千方百计地“抵赖”，上级就被迫要证明自己所给出的评分是正确的。这样，能力评估就变成了上下级之间的博弈，既不利于开展工作，也不利于下级发现自身问题、提升自己。

发现这个问题后，我果断地对评估规则进行优化，改为由下级在规定时间内对自己的“人才五力”中的每个力进行“自我举证”。在评估周期开始时，每个员工的“五力”都归零，由员工自己在内部办公平台上公开“晾晒”自己给出的每个力的得分，并且要有具体事例证明。因为在公开平台上所有同事都可以看到员工的自我举证，所以员工不会也不敢说谎和夸大其词。

过去我们评价一个员工，一般的结果就是“好”或者“不好”。这种评估结果非常模糊，一方面，领导不知道员工好在哪儿、差在哪儿，而另一方面，员工自己也不知道自己好在哪儿、差在哪儿。

在莱绅通灵，我要求对所有管理人员都进行“五力”的单维度评估。公司对在单维度上表现优秀的人员都要进行通报表扬。为了防止因上级把关不严而出现大部分人都被评为“优秀”的情况，所有人的评估结果必须严格按271进行排序。

这种评估和排序每个季度都要进行，所有员工都要参与。这样，我们可以发现一些过去一直默默无闻的优秀员工。他们工作很努力，能力很强，但是不喜欢张扬，经常被领导忽视。根据能力对员工进行271排序，就会使这些无名英雄进入大家的视野。而另外一部分喜欢在领导面前表现、“公关能力”强的员工，如果他们在评估时拿不出“硬货”，也会

被“打回原形”。

由于是由员工自我举证来给自己争取“五力”名次，而且上级对下属的能力评价是在所有员工的公开监督下进行的，所以上级会尽最大努力做出公正评估，否则难以服众。

绩效背后是能力

几乎所有的企业和管理人员都关注员工的业绩。

而业绩其实是“果”，是滞后的，当业绩出现的时候，我们已经不能改变它了。带来业绩这个“果”的最大变量是员工的能力。员工的能力才是“因”，只有“因”好了，才能带来好的“果”。

莱绅通灵有“关键行动官”，他们最重要的工作之一就是，协助部门负责人对部门的所有员工进行“五力”评估。员工的收入高低取决于其KPI的达成情况，而员工的晋升或者薪级调整，则取决于其在“五力”上的表现。

五力模型不但是人才评估工具，还是人才发展的有效工具。每个季度的“五力”评估成绩，是对员工在企业文化、专业、管理、下属培养、行动敏捷等五个方面表现的最好、最直接的反馈。

上级和相关部门会对“五力”成绩低的员工进行有针对性的帮扶，协助他们提高能力。

好的KPI业绩往往会掩盖员工的能力短板，如果公司仅仅聚焦在员工KPI业绩的达成上，而不是聚焦在员工能力的提升上，久而久之，就会影响员工的发展。而通过“五力”评估，可以发现员工的能力短板，有针对性地帮助员工进行提升，从而确保其好的业绩表现具有可持续性。

最好的管理者，不是管理员工，而是给员工创造成功的条件。

五力模型不仅是评估员工能力的工具，更是帮助员工提升自己的利器。在工作中获得及时反馈，是员工能不断提升的前提。但是迫于种种原因，员工在很多时候得不到及时反馈，或者得到的反馈比较模糊，一般就是“好”或者“不好”，“胜任”或者“不胜任”。由于反馈模糊、不及时、不正式，员工也就没有办法准确评价自己的工作，没有办法有的放矢地纠偏、提高。

莱绅通灵的五力评估，可以让员工及时知道自己“五力”中的哪个力是长项，哪个力是短板，然后有针对性地学习和提升。

莱绅通灵教练部负责人钮婧仙讲过一个运用五力模型促进员工成长的故事。教练部之前新来了一位教练主管，他过去在世界500强企业工作。作为一名职业经理人，他过去的工作习惯是将工作和生活完全分开。来到莱绅通灵后，他还是按照过去的工作习惯，下班就走。在每个季度的“五力”评估中，虽然他的各方面工作都不错，可是“五力”中的使命力一直拿不到高分。钮婧仙把评估结果反馈给这位教练主管，帮助他及时认识到自己在哪些方面存在问题，他在后续工作中做了调整，工作有了很大改观。

五力模型前置，贯穿始终

员工在应聘时，由人力资源部门对其能力进行评估；入职后，再由用人部门负责人对其能力进行评估。人力资源部门和用人部门看待员工的视角往往是不同的，而且员工的自我评价和这两个部门对他的评价也会存在一定的差异。为了消除这些差异，我要求公司在员工的招聘、试用、转正三个环节都用五力模型对其进行评估。

在招聘时，招聘人员会先向应聘者介绍公司独有的“五力模型”和评估方法。只有当应聘者接受公司的五力模型和评估方法时，他才可以进入后面的环节。

处于试用期的新员工，也需要在规定的时间节点举证自己的“五力”表现。

新员工转正后，公司会对其“五力”进行持续的跟踪测评。在各个力上表现好的，会有相应的表彰和激励；表现不好的，上级会和他共同分析，找到改进方案。如果员工自己不愿意改进，或者没有能力改进，公司就会将其列入淘汰名单。

通过将“五力模型”运用于各个环节，公司就可以跟踪员工的成长轨迹，帮助员工持续成长。所有的评估都是在相对公平、公开的情况下进行的，即使有的员工因为确实达不到公司的要求而不得不离开公司，也基本都能对公司的做法表示理解。

我始终认为，绝大部分员工都是愿意成长的，有些员工之所以成长缓慢，往往是因为他们没有得到及时的反馈。虽然从表面上看“五力”评估有点“残酷”，但实际上它是对员工极大的爱。

员工只有知道自己在团队中的位置，才可能及时调整自己，适应竞争，赢得竞争。

第18课　精英小团队让组织更健康

2018年，莱绅通灵开始推行赋能文化。时至今日，赋能已经成为公司员工的共识。在莱绅通灵的“精英小团队”计划中，每个精英小团队都是一个单独的赋能小组。在推进变革的过程中，我们意识到，很多员工虽然有赋能之心，但缺乏赋能之力，这就要求我们要帮助员工不断提升赋能力。

什么是精英小团队

莱绅通灵的精英小团队，由两到三人组成，最多不超过五人，五人以上就要拆分为两个团队。精英小团队是由精英成员组成的，它的成员要具备以下三个条件。

第一是思想精英化，这里所说的思想包括价值观、做事方法和思维方式。第二是专业能力精英化，这里所说的专业能力包括现有能力和学习能力。第三是业绩结果（赋能）精英化，结果导向是对职场人士最基本的要求，结果是一切工作的起点和终点。精英小团队的成员，需要有强烈的结果导向，出色的结果是他们的荣誉。

由精英构成的精英小团队，工作效率更高、赋能效果更好、给公司创造的价值也更大。团队成员成长更迅速，他们的收入也会更高。

精英小团队，赛出更多乔木型员工

采用人为分类法，我们可按茎的形态将常见的植物分为四大类：草本植物、藤类植物、灌木和乔木。

草本植物，体形一般都很矮小、寿命较短、茎干软弱。藤类植物，一般茎长而不能直立，能倚附他物向上攀升。灌木，是木本植物的一种，没有明显的主干、呈丛生状态、比较矮小，多年生。乔木，也是木本植物的一种，树身高大，由根部生出独立的主干，树干和树冠有明显区分，且主干直立，通常高达六米至数十米，多年生。

参照以上的人为分类法，我们将莱绅通灵的员工分为草本型员工、藤类型员工、灌木型员工和乔木型员工。

草本型员工，赋能力弱、专业知识差、工作能力一般、缺乏学习力，通常没有自己的愿景和使命。

灌木型员工，是行业或者专业里的老兵。他们长期从事零售或者珠宝行业，也是某个专业领域的行家，但他们是行家而非专家。他们在某个领域或者行业里工作时间比较久，仿佛什么都知道，但其实并没有掌握相关的核心知识，再加上进取心不够，没办法成为公司栋梁。

乔木型员工，有自己的愿景和使命，看问题有格局，做事有担当，也愿意学习，所以他们的成长空间很大，慢慢会成为公司栋梁。

能持续给公司带来价值的显然是乔木型员工。要想拥有更多的乔木型员工，一方面需要在公司内部寻找乔木型员工的苗子，重点培养；另一方面要在社会上寻找乔木型员工，把他们请进公司并委以重任。一个乔木型员工的价值，是草本和灌木型员工的数倍乃至数百倍。公司的资源是有限的，所以就要清除草本型员工，限制灌木型员工，腾出更多的空间让乔木型员工发展。

乔木型员工是在实际工作中通过赛马赛出来的，而不是通过相马相出来的。公司各部门实行的“精英小团队”计划，就是希望能“赛出”更多

的乔木型员工和乔木型精英团队，并为他们提供更多的收入回报和晋升空间。

如何成长为乔木型员工呢？关键是要确立自己的愿景和使命，一个人在成长过程中难免会遇到挫折和困难，甚至委屈，如果没有自己的愿景和使命，很容易被困难吓倒，被短期利益诱惑。

灌木型员工没有成长为乔木型员工的最主要原因就是没有愿景和使命，或者格局低。有愿景和使命的员工，他们是从客户的角度看问题，是从未来的角度看问题。而灌木型员工则是从自身短期利益的角度看问题，没有远大的目标，虽然也能成活，但很难成才。

人以群分。我们说灌木时往往会说“灌木丛”，因为灌木型员工没有自己独立的主张，往往喜欢和有同样特点的人“抱团取暖”。而乔木型员工有自己独立的思考、判断和人格。莱绅通灵现在的政策是为乔木型员工创造成长的空间，限制灌木型员工的生长，逐步清除草本型员工。

警惕被藤类植物“绞杀”

藤类植物不能直立，只能依附在别的植物或支撑物（如树、墙等）上，是通过缠绕或攀缘获得生长的植物。若没有支撑物可以依附，它们也可能长成灌木。

藤类植物为了和木本植物争夺阳光、营养，会缠绕木本植物，如果不把它们清除，木本植物最终会被它们绞杀致死。在热带雨林中，这种“绞杀”现象十分常见。大型藤类植物会缠绕在高大的乔木之上，依靠乔木的支撑攀爬到雨林高处，争夺阳光，逐渐长大，最终将乔木缠死。

在企业里，我们周围也有一些“藤类植物”。虽然他们把自己伪装

成“乔木”，但本质上却是“藤类植物”，他们或工作不主动，或缺乏独立思考，或专业能力、学习能力不足，或实际赋能价值有限，并且喜欢拉帮结派，当别人努力工作时，他们却在一旁说风凉话，用“藤类植物”的恶习影响和腐化其他员工。这样一来，一些本来是乔木型员工苗子的潜在人才，很可能被缠绕、绞杀。

企业发展需要轻装上阵。除了要“拔草本、限灌木”，还要警惕有掩饰性和潜在威胁的“藤类植物”，这样才能将更多的资源和机会留给“乔木”，为乔木型员工创造更好的生存和发展空间。同样，我们在组建精英小团队时也要剥离依附性强的“藤类植物”，远离“藤类植物”带来的熵，打造更轻盈、更精干、更有战斗力的精英小团队。

第19课　好上级都是躬身入局者

公司曾“劝退”一名战区负责人，他参与过公司的品牌升级、文化变革，属于公司变革的核心成员之一。与他共事期间，能感觉到他与同级别管理者相比有很多优势。他曾在大公司就职，职场经验丰富，管理知识应知尽知；他毕业于名牌大学理工科，理性思维能力很强，公司推出的新举措、新政策他都能理解，并且可以举一反三，个人的学习能力也很强。

因为他的各方面能力都很强，所以我把他选为公司变革的核心成员，公司内部所有的重要培训、会议都请他参加，一些名额极为有限的外部高端培训，我也会安排他和我一同参加。

可就是这样一位在各方面都很优秀的员工，实际的工作绩效却非常不理想，人才盘点时的排名甚至垫底。我相信，每个企业都有这种各方面都很优秀，可就是做不出业绩的员工。他们身上到底缺少什么呢？

成事者须具备躬身入局、挺膺（胸）负责的精神

曾国藩曾说：“天下事，在局外呐喊议论，总是无益，必须躬身入局，挺膺（胸）负责，乃有成事之可冀。”

2020年，罗振宇在跨年演讲时讲了一个故事。

在一条很窄的田埂上，两个挑着很沉的担子的农夫相遇了。

他们谁也不愿意让路，因为路太窄了。谁先让，谁就得从田埂上下去，站到水田里，沾一脚泥。

附近站了好多看热闹的人。有的说："小伙子应该让老大爷。"有的说："担子重的应该让担子轻的。"可是这两个人谁也不理，就这么大眼瞪小眼地站着。事情似乎陷入了僵局。

过了一会，又走来一个人。他什么也没说，推开看热闹的人，赤脚走到田埂边，朝着长者说："来来来，我下到田里，你把担子交给我，我替你挑会儿，你这一侧身，不就过去了吗？"

看，一件貌似无解的事就这么解决了。

有时候，只要身份稍微转换一下，从一个旁观者变成一个置身其中的人，事情就会有转机。

曾国藩称这种人为"躬身入局的人"，我们则称这种人为"做事的人"。

"做事的人"不是在解决想象中的一个个问题，而是在回应真实世界中的一个个挑战。

躬身入局，既要入客户的局，也要入下属的局

那位被公司"劝退"的战区负责人，具备了一名优秀领导者的很多外在条件，但唯独缺乏"躬身入局、挺膺负责"的精神。

我在询问管理人员一些店铺和部门问题的时候，一般可以得到两类回答。一类回答是"我们正在如何如何解决问题"。这样回答的管理人员是自己入"局"、主动跳进水田里的"躬身"者。另一类回答是"我需要去问问下属"。这样回答的管理人员，他的工作就是"安排一下"。

躬身入局，第一要入客户的局。

公司里的每个岗位都有自己的内部客户，每个人的工作都不应以上级领导为中心，而要以客户为中心，为客户赋能。为客户赋能，就要站在客户的立场思考，站在客户的立场开展工作，要“躬身”入客户的“局”。

躬身入局，第二要入下属的局。

作为上级，不能只是工作任务的布置者，他要和员工一起探讨达成目标的路径，越是困难的工作，越是要给员工指导和建议。如果上级只是把公司的任务简单地转给下属，他就没有承担起自己应承担的职责，就无法得到下属和客户的尊重。

管理人员的绩效和满意度差，多是因为不“躬身”、不“入局”。

躬身入局者的可贵之处在于，他不是只深入自己的业务或者自己下属的业务，他对于不在自己职责范围内的事务也能积极发挥自己的影响力，也能提供好的建议和方法来解决问题。不论承担什么角色，躬身入局者在行动时总是把自己当作主人。

躬身入局、挺膺负责，是对管理者“行动力”的要求。真正的行动是深入业务场景，和客户、下属在一起，共同解决问题，共同克服困难，共同面对挑战，共同承担责任。败则拼死相救，胜则举杯同庆。

公司首届“阿甘奖”获得者的身上，都有“躬身”和“入局”的品质，都有挺膺负责的精神。那些绩效和满意度经常垫底的员工，他们的专业水平或许并不差，表面上也做了不少工作，但他们缺的就是躬身入局的品质和挺膺负责的精神。

第20课　我把同事变同学，长期陪伴，深度影响

前段时间，我应邀参加一个商业论坛，其中一个环节是几位企业家在台上进行商业对话。主办方提前把我们几个要进行对话的企业家拉到一个群里进行讨论，我发现其中的一位企业家居然是我十多年前的商学院同学。因为我们有一年多的同学关系，所以无论是在台上对话还是在私下交流时，我们都更默契，更愿意交流。

同学，是一种超越同事的非常亲近的关系。

跨部门、跨职级长期陪伴

从2017年开始，莱绅通灵开展了一系列变革，包括品牌战略升级、文化变革、组织结构变革、员工分配制度变革等。

我们都知道企业变革十分艰难。在莱绅通灵的变革过程中，主要的困难是：第一，管理人员不明白公司为什么要变革；第二，变革会让很多员工走出舒适区，很多员工不愿意变革；第三，公司品牌战略升级，对员工的要求提高了，很多员工无法满足变革后公司对员工的要求。

虽然变革对员工来说很困难，但是，大部分员工都愿意和公司一起成长，因为他们知道公司变革和员工自我成长是必然趋势。

在变革过程中，我和多位核心管理者一同出去培训，还陆续请一些外部专家到公司给中高层干部做集体培训，都取得了很好的效果，提升了他们的能力，拓展了他们的视野。

外部培训虽然帮助部分管理人员提升了能力，但是参加培训的管理人员毕竟有限，时间也很紧凑，他们学完后便匆匆赶回各自所在的城

市。不同主题的培训，参加的学员不同，培训后学员之间的交流也比较少，学员回到自己原来的环境，很容易又按原来的方式开展工作，不容易固化学习成果。另外，外部老师对公司的了解有限，课程的针对性也不足。

面对这些问题，我在思考，有没有可能我自己在公司开“私塾班”，讲授一些哲学、公司战略、领导力提升、组织管理等方面的课程。

说干就干。我把私塾班命名为“东塾堂”，授课地点就在我家里，课程为期两年，每两个月上一次课，每次课上两天。人力资源部门发布了东塾堂的招生信息后，公司里很快就有几十名管理人员报名。为了保证课程的品质和学员之间的充分沟通，我采用了小班制，每个班只招20名学员。

东塾堂第一期开学后，更多的各级管理人员纷纷要求报名参加学习，我和人力资源部门讨论后，又陆续开了三期。现在一共有四个班，共80名学员，公司还配备了专门的课程主任和副主任。

每次的课程，第一天由我来授课，第二天由学员根据授课内容结合工作和生活进行分组讨论。由班长和成绩好的同学，对那些暂时还不能理解的同学进行辅导。

东塾堂的学员包括各部门、各层级的同事（见图20-1）。一个班里，既有高层、中层管理人员，也有一线的店经理；既有市场营销经理，也有人力资源部经理，还有IT管理人员或者负责供应链的同事；既有为公司服务近20年的资深老员工，也有刚刚入职的新人。

我想要的就是这样的“大杂烩”。

东塾堂这样的“大杂烩”，汇聚了不同部门、层级的员工代表，他们

平时很难有这么长的时间待在一起。在东塾堂学习期间，他们可以充分沟通，相互了解不同部门、不同层级的思考方式和工作方式背后的逻辑。

最重要的是，他们在班里的讨论是“同学”间的讨论，没有利害关系，没有等级差别，可以畅所欲言。他们可以根据在课堂上学习到的知识，对实际工作进行讨论。通过讨论，基层员工更清楚高层的战略意图，高层也更清楚基层员工的工作难点和竞争的不易。

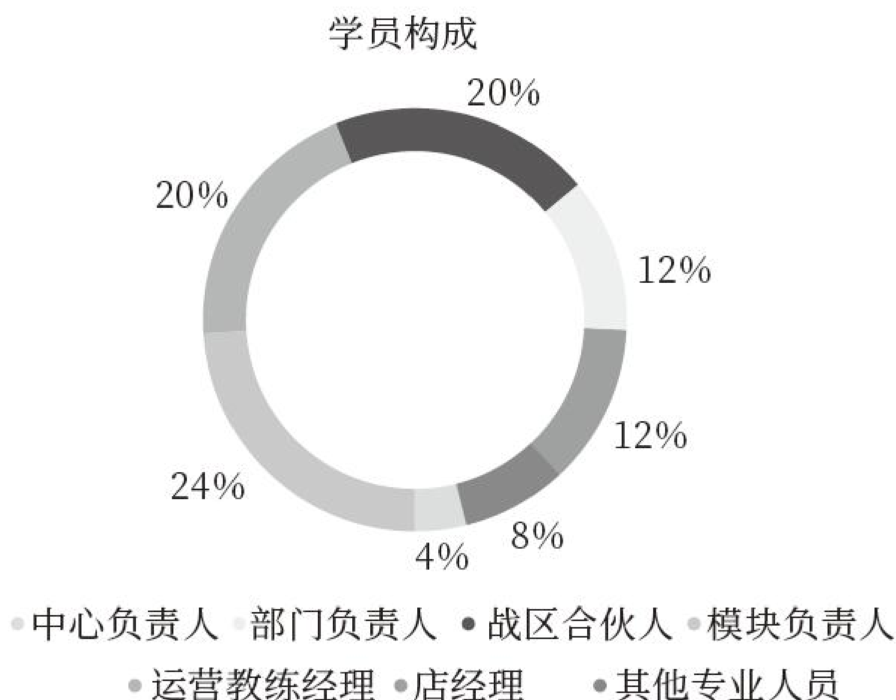


图20-1 东塾堂学员构成

我自己在课堂上，也能收集到很多的一线情况，让公司未来的战略制定更有针对性，能更好地为一线赋能。

课程聚焦“底层逻辑”

缺乏博雅教育是中国高等教育的一个痛点。很多人虽然是大学毕业，但是在大学接受的博雅教育并不多，学校教得更多的是专业技能。然而，随着社会和科技的快速发展，很多专业知识在他们大学毕业时就已经过时了。

公司的大部分管理人员没有学过甚至完全没有接触过西方哲学思维的“底层逻辑”，所以在平时工作和生活中的思考缺乏理性，往往都停留在“现象层面”，难免人云亦云。

每期东塾堂的第一课都是“古希腊哲学概论”。在很多人看来，哲学是很务虚的东西，是一种“没有用的知识”。实际上，哲学是世界观的底层逻辑，是指导人做事情的“底层逻辑”。

每次往底层探索，都是一次认识升级。给员工讲授哲学知识、科学知识，可以打通底层逻辑。打通后，学员就不再支离破碎地、简单地执行上级的指令，而是会进行系统性的思考。

在这几年的变革中，公司不断引进进化型组织管理模式。对于引进进化型组织管理模式的必要性，我也设计了专门的课程。

他们是员工，更是“人”

每期东塾堂的第一堂课，我都会安排每名学员分享自己在公司的工作和成长经历。

我每次都非常认真地听每名学员在公司的成长故事，感受他们在公司的喜怒哀乐。随着公司规模的不断变大，我和员工之间的距离越来越远，当我听到他们在公司的很多工作故事和内心想法时，越发感受到自己责任之重大。

每个员工选择在一家公司工作，就是把自己的生命和未来都投资到了这家公司，公司如果不能给予他们合理的回报，就是在“谋财害命”。

公司所给予的回报，不仅应该包括员工应得的薪资，还应该包括学习成长和快乐的工作体验。

曾几何时，我们都习惯用“员工”这样的词来指代所有工作人员。可是每当我听到东塾堂学员介绍自己在公司里如何克服困难、努力工作、努力学习，如何为公司创造价值时，我就会批判自己，他们既是员工，也是一个个活生生的人。员工是冷冰冰的挣钱机器，而人是鲜活的生命，他们有情感，可以成长，他们就是我们的兄弟姐妹。

公司开会时，有时会介绍一些老员工，很多老员工入职10多年了（见图20-2），其中很多人都是我面试的。他们入职时才二十三四岁，现在已经华发不再青。如果公司能给他们提供更多的培训，给他们提供更多的成长机会，他们一定可以获得更多的成长。

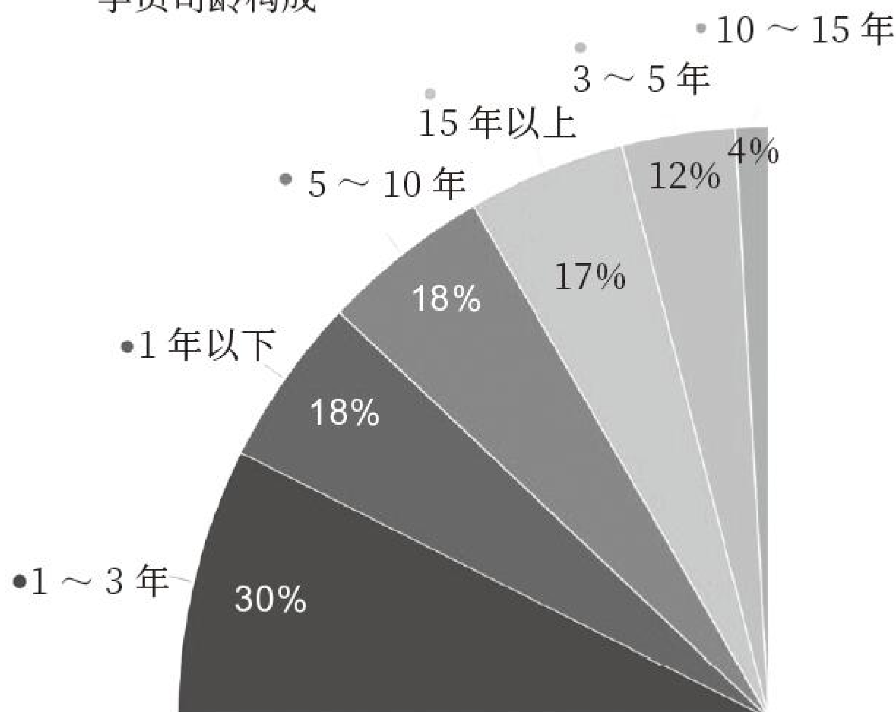


图20-2　东塾堂学员司龄构成

和一般的企业培训相比，东塾堂的培训没有那么急功近利，课堂上很少会学习如何使用管理和营销工具，更多的是学习如何提升认知能力。

在两年的学习过程中，还会有游学、外部专家讲座等各种活动，丰富学员的体验和知识面。

有位企业家朋友问我，你作为CEO，花那么多精力在员工身上，是否值得？

我给他讲了一个故事。有一次我和公司几十名中高层管理者开会，会上我引用了丹尼尔·卡尼曼在《思考，快与慢》一书中的一个观点，随后我问参会的人，有谁读过这本书，居然没有人读过。

一种恐惧感立即笼罩着我，我当时的心情很难形容。这是一本畅销的行为经济学的书，有一定的应用价值，可是居然没有一个人看过，甚至没有人听说过。

可是我又想，这样的情况一定不仅仅发生在莱绅通灵，我相信大部分公司都是这样。如果我们开展学习，让我们的管理人员都能掌握这些知识，我们不就能在行业里领先别人一大步吗？

我们的管理人员虽然没有读过这些书，可是他们有着丰富的工作和生活经验，只要有恰当的培训，很快就可以理解和掌握这些知识，就可以举一反三将其运用在工作中。

与其临渊羡鱼，不如退而结网。

只要东塾堂给每个学员打开一扇小小的知识之窗，相信知识的风暴就会充满每个学员的人生。

通过几期的学习，学员已经可以明白管理中的机械论和进化论，一些学员甚至可以开发出自己的管理模型。

“逻辑先行”“必然的导出”“演绎法”“归纳法”等在课堂上讨论过的概念，已经悄然植入员工的现实工作。

在这个不确定的时代，给员工一点点对未来的笃定、对未来的自信，这就是东塾堂的目标之一。

第21课　游戏化，领导者的新装备

一些人可以连续玩十几个小时游戏，而不愿意投入哪怕一点点精力去工作和学习。玩游戏是一种既消耗时间又消耗金钱的“体力活”，可很多人还是乐此不疲。作为管理者，有没有可能把工作和学习游戏化，把游戏的一些特点移植到工作中，让员工快乐地工作，快乐地学习？

一项不可能完成的任务

2019年，我决定在莱绅通灵开展管理金句学习大赛，让公司的几千名员工，学习并背诵我整理的对公司管理有很大帮助的管理金句。这些金句言简意赅，或说明一个管理道理，或介绍一个方法论，或阐述一个价值观。大部分金句既适合运用于工作中，也适合运用于生活中。比如：

1.每天都做容易的事，我们的事会越做越难；每天都做难一点的事，我们的事会越做越容易。

2.99%的人做事止步于“没做错”，只有1%的人会坚持“做对”。能够“做对”，而不是“没做错”，需要智力，更需要能力。从“没做错”迈向“做对”，你的人生将不再平凡。

按行为经济学家丹尼尔·卡尼曼的理论，人类的思维系统分为系统1和系统2。系统1是类似于本能的动物性思维系统，是快思考。系统2是基于逻辑分析的理性思维系统，是慢思考。人们在绝大部分时间里是用系统1进行快思考，只在不到1%的时间里才会调用系统2进行理性思考，即“慢思考”。

员工平时的学习，如果不进行反复训练，就不能把知识储存进系统1。知识不能储存进系统1，大脑就不会调用它们，这些知识虽然学习过了，但是对员工并不会有实际的帮助。

这就是为什么英语要练而不是学，开车也需要练，我们平常说话、开车时，大脑都是凭系统1在下意识地工作。

这些管理金句如果仅仅是让员工“观光游览”一样地学习一遍，结果一定是完全无效的。我设想的是让员工像背乘法口诀一样背会，让这些金句能深深地刻在员工的头脑中，能在生活和工作中随时被调用，随时为自己赋能。

要完成这样的任务，难度非常大。全公司有几千人，大部分是店铺销售人员，他们学历不高，而且其中很多人本身就不太爱学习。当时我在犹豫，普通销售人员是不是就不用背了？

思考再三，我决定他们一定要学，而且要求不能放低。原因有四个。第一，他们现在虽然是普通销售人员，但是他们如果掌握了这些管理知识，未来就可以晋升到管理岗位，哪怕不晋升，也会更容易明白公司的管理意图，对工作会有帮助。第二，大部分金句的内容对生活也有很大的帮助，他们通过学习，可以把这些知识运用在平时的子女教育和生活中去。第三，作为奢侈品销售人员，其所接待的顾客素质比较高，通过学习可以增强和顾客沟通的能力。第四，最重要的是，我希望他们能通过学习提高自身修养，能从容迎接不确定的未来。

要完成这件看似不可能完成的任务，一定不能用常规做法。我和人力资源部门说，第一，必须做，这关系到公司的愿景和使命；第二，不能用传统方法，要用游戏化思维来促进员工学习。

人力资源部门安排了刚参加工作不久的95后徐铭瑞来牵头做这项工作。徐铭瑞接到工作任务后，立即研究了办公App钉钉里的“叮当答题”系统，然后联系钉钉的开发人员，提出我们的需求，请他们根据我们的需求做些补充开发。

游戏化让学习变成全员狂欢

既然要通过游戏来学习，就要先确定游戏开发逻辑。

徐铭瑞的金句学习游戏开发逻辑是：把答对金句题目变成通关考试游戏，清晰的通关路径＋恰到好处的困难＋及时反馈＝掌控感→让人上瘾的学习游戏。

1.清晰的通关路径：有了清晰的游戏学习目标，就可以消除员工在游戏学习时的迷茫感和焦虑感，清晰地让人知道需要做什么、怎样做、做到后有什么结果、结果怎样积累为成就。员工只要根据规则操作，就必然会达到期望的目标。

清晰的“通关路径”包括以下三点。

（1）游戏规则清晰：确定清晰的得分规则、获胜规则，为实现目标做出指引。

在叮当答题系统中，每通过一关，获得20分通关奖励；每进行一次PK，需投入50分作为入场筹码，获胜则筹码翻倍，失败则扣除筹码。所以，当我们已知榜首（TOP1）的总积分为3500分时，若玩家甲的积分为3000分，则甲PK获胜超过10场或进行25场以上的闯关，即可超过原来的TOP1，成为新的TOP1。

（2）短时目标：员工每朝“终极目标”“迈进一步”，即可获得相应的

具体量化结果作为反馈。当然，终极目标也只是暂时的“终极”。现在的大部分游戏，给出的只是较长时段的阶段性目标，如赛季TOP等，这样可以让游戏不断升级，同时又有阶段性的成就感。

最终TOP的产生，是由小关卡通关积分来决定的，而每个小关卡的通过往往只需要1分钟，这样的设置不会让员工觉得游戏困难和漫长。

（3）奖励与称号：及时为员工取得的成绩摇旗呐喊，给足成就感。

叮当答题每一赛季结束后，TOP个人与团队都会得到奖励，并且TOP头衔会出现在该个人、团队在下一赛季的玩家昵称上。

2.恰到好处的困难：踮踮脚才能克服的困难，让人有兴趣和勇气去挑战，从而有一种征服感，产生内在激励，激发人的潜能，让人想要重复体验。

3.及时反馈：视觉化、数据化的及时反馈可以发挥及时奖励的作用，增强人们的“可控感”，产生心理上的安抚效应。

（1）视觉化：当我们按电梯关闭按钮时，按下的那一瞬间，有凹进去的触感，同时最好有代表“点击成功”的亮光亮起。这种反馈让人得到了“动作已产生作用”的可控感，从而缓解了等待电梯门闭合的焦躁情绪。学习与工作，之所以让人感到疲惫，就是因为人们无法即时感知到“动作已发挥作用”，没有得到即时的抚慰。

传统的学习，分为学习和考试两个阶段，在学习过程中无法检验自己的学习成果，且学习和考试之间有一定的时间间隔，漫长的“动作”积累，得到的反馈只有一场考试的成绩，显然“动作”与“激励”不成正比。

而在叮当答题中，每个按键在按下时是有视觉效果的，答完一轮后的分数变化、排名变化也会实时显示，及时地起到激励作用。同时，公司会每周发布实时排名榜单，对TOP选手进行表彰。

（2）数据化：以数据的形式，及时提示“目标进度”，增强可控感，激发人的潜能。

数据化的反馈可以让人更直观地看到自己与目标之间的距离，让员工知道，做什么动作，做成几次，可以再攀升一级以达成目标。在叮当答题界面中，可以实时看到自己的分数变化，可以看到自己的排名、与上一名的分数差。这时，原本想要停止学习的人，因为知道自己与目标之间差距并不大，往往会再坚持一下，以求突破，这就激发了人的潜能。

为了增强学习竞赛的趣味性和挑战性，在游戏中系统会不断提高答题难度和缩短答题时间。为了让更多的人学习金句，徐铭瑞和同事还开发出了金句游戏团队赛，各部门的每个人都被“裹挟”进来，每天上下班时、睡觉前、起床后都在学金句、背金句，有的人还把文字稿输入手机，用音频来听，以加深印象。

因为这些金句对生活也有帮助，很多员工就发动爱人孩子一起学，一起背。有个员工对我说，他的很多同学家里都是一家刷抖音，而他家里是一家学管理知识。

因为员工像背乘法口诀一样背这些金句，这些金句也就自然而然地被运用在他们的工作和生活中了，经过一段时间的学习，大部分员工的绩效得到了提升。很多员工在分享时说，他们运用这些金句教育孩子，孩子的学习成绩在班里的排名明显提高，家庭关系更和睦了；和朋友交流时“高级词汇”经常会不自觉地蹦出来，看问题更接近本质，他们在小

伙伴心目中的地位明显提高了。

在反复竞赛的过程中，员工不知不觉地把300句管理金句背得滚瓜烂熟，虽然在使用这些金句时还做不到得心应手，但是这些金句已经慢慢融入他们的心智，潜移默化地改变了他们的行为。

为了进一步扩大金句学习的影响力，展现优秀学员的风采，莱绅通灵将金句学习的游戏再度升级为“脱口秀大赛”。通过线上演讲的形式进行海选、复选，最终诞生6位决赛选手，在季度颁奖现场，进行决赛并直播，让更多人看到金句学习的魅力所在。

不愿工作是因为缺乏游戏感

在工业化社会，工作被切割成无数碎片，每个人的工作都是整体工作的一小部分，员工看不到完整的工作，普遍感受不到工作的意义，工作时很难有成就感。

作为管理者，重要的工作就是要让员工在工作中产生成就感，让工作变成快乐的事。

原本学习金句是件痛苦的事，可是当学习金句被设计成游戏后，员工不仅不讨厌学习，还主动去学习。经常有员工在半夜起来上厕所时打开手机发现分数被别人超越了，于是赶紧开始答题。为了不影响员工休息，公司强行把晚上的答题截止时间设定为12点。

在莱绅通灵，我已经把工作游戏化和学习游戏化植入了很多环节。

人们之所以玩游戏会上瘾，是因为游戏和其他娱乐方式有着诸多根本区别。在我看来，游戏的最大吸引力来自以下四点：第一，互动性；第二，及时反馈和激励；第三，结果的不确定性；第四，荣誉感。

当我们理解了游戏让人上瘾的原理后，就可以在工作中，把工作设计得“游戏化”。

在莱绅通灵有很多“共识营”，比如品牌共识营、商品供应链共识营、价值观共识营、公司战略共识营，这些共识营的成员来自不同的部门和层级。在共识营里，成员会分成很多小组，各小组对同一个问题进行讨论，然后每个小组发表自己的看法，相互PK，在PK的过程中，筛选出最佳方案。整个过程类似于MBA课堂上的案例分析，员工之间、员工和上级之间、各部门之间充分互动，既能让最好的创意呈现出来，也能让上级全面了解员工的想法和可能遇到的困难。

每次共识营都要评出优胜小组，并进行表彰。整个过程，既是工作，也是游戏，不仅激发了员工的创意，而且消除了工作带来的疲惫感和压力。

游戏最吸引人之处是及时反馈和及时激励。为什么很多人发抖音、发朋友圈会上瘾？就是因为有人会给他们点赞，如果没有点赞功能，一定没有那么多人玩。点赞和转发就是及时反馈和及时激励。

所以，在莱绅通灵，我要求管理人员必须关注员工行为的好和不好，并且要及时进行反馈。

公司几乎会对所有工作、所有人员都进行271排序。在我看来，271排序本质上就是一种游戏化的工作方式。271的结果就是一种反馈，进入前20%是一种“奖励”，进入后10%是一种“惩罚”。成绩即刻公布，也有一种无形的“仪式感”。

进入前20%的员工会希望继续保持，进入后10%的员工会有一定压力，会奋力向前迈进。排名在中间70%的员工的心理更微妙，既想进入

前20%，又怕掉入后10%。

因为结果不确定，游戏化让工作变得有意思。在莱绅通灵，游戏化激发了员工的斗志，挖掘了员工的潜能，让无数不可能变成了现实。

游戏化管理的重点

如果除去睡觉，一名员工在企业里的时间甚至超过在家里的时间，如何让员工快乐地工作，是领导者必须思考的问题。

工作游戏化能提升员工的快乐指数，挖掘员工的潜力，这是不争的事实。

我是工作游戏化的倡导者和实践者，在长期的工作游戏化实践中，我总结出了自己的一些经验。

工作游戏化的过程，要由浅入深，先易后难。放低游戏门槛，在易于举办竞赛的工作上先开展起来。刚开始的时候，竞赛的激励可以小一些，所谓“小赌大开心”。

要让愿意玩的人先玩起来。先让少部分乐意参与的人参与进来，然后滚雪球，把更多的人吸引进来。企业里任何一项变革都会遇到三种人：支持者、观望者、反对者。游戏化管理要重点抓住支持者，推动观望者，影响反对者。当反对者看到支持者和观望者已经参与进来并且尝到游戏带来的好处后，反对者也就愿意参与游戏了。游戏的内容可以先易后难，游戏的参与主体可以先个人后团体。

游戏的最大特点是及时反馈、及时激励，所以在工作游戏化设计中，一定要缩短反馈周期，让员工时时能知晓自己在团队中的位置，让员工始终有兴奋感和紧张感。

在游戏设计中，要多设计上下级的互动和平行部门的互动，在互动中大家相互影响、相互监督、相互促进、相互理解，使工作逐步完善。

奖励要有仪式感。员工参与游戏的目的是希望得到奖励。奖励分为物质奖励和精神奖励。虽然物质奖励很重要，但是我们千万不要忽略了精神奖励。有人发一条朋友圈，很多人点赞，虽然没人给钱，他也一定很高兴。奖励要公开化、视觉化、仪式化，让尽可能多的人知晓。正式公布比赛成绩，对优胜者本身就是一种精神奖励。

成功地进行工作游戏化，离不开文化的土壤。企业开展游戏化工作，需要统一员工的认识，让员工明白工作游戏化的目的是让员工快乐工作，挑战自己，挖掘自己的潜能。我们要通过提升员工的工作能力和工作意愿，来提升整个企业的竞争力。通过工作游戏化，最终受益的不仅是企业，员工也会受益，而且员工是最大的受益者。当员工明白了工作游戏化的初心，就不会有太多的抵触情绪了。

企业要尽量把游戏设计得公平合理，但是在现实中不可能有绝对的公平，领导者要引导游戏参与者把注意力聚焦在成绩的变化和提升自己的能力上，而不是聚焦在规则是否公平上。

游戏化管理和传统管理还有一个显著区别，传统管理是由上级来评价员工表现得好不好，而游戏化管理是员工自己举证自己做得好不好。

领导者需要补上“游戏课”

游戏是利用人类“争先恐后”的心理开展的一项活动。争先恐后是大多数人天生就有的一种心理。在人类还是原始人的时候，人如果不去“争先”，就有可能被饿死，如果不“恐后”，就会成为猛兽的食物。

游戏思维就是把人天生的争先恐后心理抽象化、压缩化、显性化、夸张化。

游戏思维不仅可以用在管理上、学习上，还可以用在市场营销、客户关系管理、产品开发等几乎所有方面。

有人问我，工作游戏化会不会让员工的工作压力太大？我说，工作游戏化恰恰能减轻员工的工作压力，他们在玩中完成工作，在玩中获得成长。

在莱绅通灵大力推行工作游戏化的这两年时间里，优秀管理人员和员工几乎没有离职的。

在没有推行工作游戏化时，工作是员工的任务，当工作中有了游戏化元素，工作就变成了乐趣。原来是企业要员工工作，现在是员工自己要工作。

当我们的员工通过游戏化学习，提高了认知水平，拓展了认知边界时，他们会觉得学习时的那些辛苦都是值得的。当他们发现自己的能力在提升，知识在增长，自己在小伙伴心中的影响力在变大时，他们就更愿意学习了。

工作对普通员工来说是挣钱的工具，可是对于像马云、埃隆·马斯克这样的商业精英来说，或许就是一场游戏。

在当今社会，游戏化已经无处不在，管理者提升“游戏化领导力”刻不容缓。

就拿莱绅通灵全员学习金句这项工作来说，所有行政员工（除专卖店员工）满分冲关完成率是97%，人均完成头脑王者（无限关卡）次数

1441.91次；专卖店员工满分冲关完成率是82%，人均完成头脑王者（无限关卡）次数276.11次。

除了通过游戏思维来学习，我不知道还有什么管理手段可以取得这么好的成绩。

而组织相关工作并取得这个成绩的仅仅是一名大学毕业没多久、没什么管理经验的95后员工。

管理游戏，既可以是个人游戏，也可以是团队游戏。个人游戏能激发个人的好胜心，团队游戏能激发团队成员的荣誉感、责任感。莱绅通灵金句学习之所以受欢迎，也是因为有团队赛，而且每个团队里面又有更小的团队在竞赛，形成了游戏生态，大家你追我赶推动团队前进。

在实行游戏化管理时，普通领导者要带领团队积极参与游戏，玩好游戏，激发个人、团队的斗志和潜能；高级管理人员要会开发游戏、设计游戏规则、构建游戏生态。

领导者用好游戏思维，就是利用人性进行管理。

第22课　提升领导力的四项修炼

真正的领导力能将个人的视野提高到更高的境界，将个人的绩效提高到更高的水平，将个人品格培育到超越其平常的局限。[1]

——德鲁克

莱绅通灵的供应链部门，过去几年一直比较混乱，换了几个总监都没有改观。2020年上半年，我让入职才一年半就把后勤部带好的李健来兼管供应链部门。不到两个月，供应链部门就出现很大改观，客户满意度、核心KPI持续提升。

在李健接管后勤部之前，后勤部也是老大难部门。他到任以后，部门很快改观，不到一年时间，后勤部居然成了公司最优秀的部门之一。

这位连续扭转两个部门局面的领导者在进入公司时还有两个小插曲。李健在面试时，因为性格内向，并且着装谈吐缺乏“王室品位”，差点被我错过。试用期间，我在几次会议上留意观察他，因为他没有什么“精彩表现”，险些没让他转正。

就是这样一位不善于表现的部门负责人，很快把两个KPI和满意度一直垫底的部门带领至优秀部门行列。

类似情况在公司其他部门也时有发生，公司的直营标杆战区、加盟标杆战区、教练部，都是在选了一个适合的领导后，整个部门就焕发出极大的活力。

公司教练部负责人钮婧仙，她性格外向，一路从公司最基层的客户顾问做到店经理，再从店经理做到区域总监，现在是公司教练部负责

人。过去这个岗位招聘过一些大企业（包括世界500强企业）的培训管理人员，但是他们都没有领导好这个部门。

这些事情促使我思考，一名管理人员的领导力到底是由什么构成的。我开始观察更多的成功管理者，研究他们是如何修炼出成功领导力的。

卓越领导力需要结构化行为

回想我学过的领导力课程和看过的领导力方面的书，大部分是介绍一些具体的领导方法，比如如何谈话，如何激励员工，如何提升自己的影响力等，这些虽然都有利于领导力的提升，不过我认为它们都是战术性的，而不是战略性的。就如一栋房屋好不好，它的瓦和砖头确实很重要，但是它的结构更重要。房屋的结构决定了房屋的基本框架，如果结构出了问题，所有装饰都没有用。

作为一名企业管理者，我在思考提升领导力是不是也可以从结构上设计一系列简单的步骤，从而“傻瓜化”地培养管理者的领导力。

通过长期观察研究和自己从事领导工作的体验，我总结出领导力提升的四项关键修炼：第一，领导自己；第二，使命探寻；第三，成为导师；第四，及时反馈。

第一项修炼：领导自己

领导者，首先要领导好自己。

几乎所有人都想当然地认为，领导者一定是领导别人的。其实，领导者领导的第一个对象就是自己。

领导和管理最大的区别是，管理是通过管理工具去控制或者驱动别人做事，而领导是通过自身的影响力去影响别人，甚至是去感召别人。

对于管理者来说，大多数时候别人是在被动工作。对于领导者来说，别人往往愿意主动工作。

领导自己的最低目标是：要求别人做到的事，首先自己要做到。

要想让别人主动工作，那么，领导者让下属做到的，至少自己也要做到。比如要求下属诚信，自己首先要诚信；要求下属在工作时全力以赴，自己平时做事也必须全力以赴。

领导自己的表现就是率先垂范。

率先垂范要求领导躬身入局。下属在遇到困难的时候，最需要的是和上级肩并肩作战。不能做到躬身入局的上级，最多是个管理者，很难成为员工心目中的领导者。

领导者还需要有感召力。任正非在给员工的信中曾经说：“战争打到一塌糊涂的时候，高级将领的作用是什么？就是要在看不清的茫茫黑暗中，用自己发出的微光，带着你的队伍前进；就是要像丹柯一样把心拿出来燃烧，照亮后人前进的道路。越是在困难的时候，我们的高级干部就越要发出生命的微光，发挥主观能动性，鼓舞起队伍必胜的信心，引领队伍走向胜利。”

很多领导者花了大量精力去领导别人，可是最需要被他领导的那个人，却被他遗漏了。

一个连自己都领导不好的领导者，不可能成为优秀的领导者。

第二项修炼：使命探寻

德鲁克有著名的三问：“你的事业是什么？你的事业将是什么？你的事业究竟应该是什么？”这三个问题，是所有成功的企业家和领导者都必须回答的。我认为这也是成功的领导者需要和下属一起去探寻的三个问题。

一名合格的领导者首先要把组织的使命和愿景介绍给下属，让下属非常了解组织的使命和愿景是什么。在莱绅通灵，公司要求所有管理人员都要知道公司的使命和愿景，并且要向员工解释和介绍。

一名有影响力的领导者，还会向自己的团队介绍自己的使命和愿景。让下属知道自己的使命和愿景，可以增强下属对自己的了解和信任。当别人知道你工作的目的、意义和长期目标后，会更信任你，更愿意追随你。

领导者还要启发和帮助下属制定他们的使命和愿景。使命不仅仅是利他工程，使命的本质是对自身的能量进行管理，整合自己的资源，聚焦在一个对社会、对别人有价值的事业上，持续创造价值。当工作成为员工使命的一部分时，工作将变得有意义，他们的投入将变得更主动。

企业的使命是企业战略的起点。职场人士的使命是职场人士成功的起点。能帮助员工找到自己的使命，并推动员工实现其使命的领导者，就是员工生命中的贵人。

当领导者找到了组织使命、自身使命和下属使命的共同点时，员工和组织的能量会产生“核聚变”的效应。

第三项修炼：成为导师

领导者是下属的教练，甚至是导师。可是，教练和导师的区别是什么？

教练教授的是专业知识，也就是具体的工作和业务知识。导师在教授专业知识之外，还传授价值观和方法论。教练会基于当下的工作任务来开展培训工作，导师则基于员工未来的成长来进行辅导。

随着社会的进步和科技的发展，具体的业务知识将不断被淘汰，而知识背后的理念和方法论不会被淘汰。比如一个过去在报社工作的人，他的知识如果局限在报纸这个载体上，随着传统媒体的消失，他的知识就没有用了。如果他学会的是传播理论，报纸虽然没有了，但他的知识仍然可以用在新媒体上。

在莱绅通灵，有影响力的领导者都兼任下属的导师。公司教练部的钮婧仙，虽然不是商学院毕业，甚至没有学过培训，但是在领导部门时，她非常注重对员工进行方法论的培训，在她的领导下，员工迅速成长，整个部门在公司的满意度调查中时常名列前茅。反求诸己、复盘、小步迭代，这些理念在他们部门已成为大家的共识。

导师还要培养下属的习惯。

大部分管理者都是“目标导向”的，都会给员工制定KPI，通过KPI去驱动员工“自我管理”。KPI固然重要，但是如果员工不具备良好的工作习惯，而且绩效又是通过打鸡血似的激励达成的，那么员工的激情就很容易松懈，这非常不利于公司的长期发展。如果员工养成了良好的工作习惯，他们就能在引领达成绩效这个“果”的“因”上下功夫，使业绩得到长期的保障。

管理者抓绩效目标是一次性投资，得到的是一次性收获。培养员工

养成良好的工作习惯，是长期投资，得到的是长期收获，而且不仅可以收获长期稳定的绩效，还可以收获人才，成就员工，成就组织，成就自己。

第四项修炼：及时反馈

供应链负责人李健在入职供应链后，首先把对部门内主管的客户360度调查的周期由季度改为月度，并且进行271排序。他和员工说明，271排序不是为了淘汰末位，而是让每名主管及时知道自己在客户心目中的位置。无独有偶，教练部钮婧仙也是运用271排序的高手，她刚接手教练部时，员工向她汇报工作总是不用心，提交的工作方案质量不高，需要她反复修改。于是，她就制定一个规则，把下属提交的方案按质量进行271排序。从此，下属提交的方案质量越来越高。

271排序是一种极端化、结构化的反馈机制，并不适合每个组织的每个管理者。但是，它确实可以起到意想不到的效果，因为这种排序包含着对前20%员工的“鼓励”和对后10%员工的“惩罚”。

领导者要根据员工的情况及时做出反馈，而不是等到年终评估的时候再告诉员工绩效结果，哪里没做好，哪里需要改进。及时反馈就是要求领导者随时观察员工的表现，针对员工的表现给出反馈。这有点像我们上学时的各种小测验，老师根据每个学生测验后的结果分析哪些知识点学生没有掌握，不同学生掌握的情况是怎样的，并根据这个结果给出反馈，比如哪些知识点需要再强化。老师不可能一学期都上完了，期间不对学生进行任何测试，如果等到期末考试之后再反馈，就已经太迟了。

如果等到年终再向员工进行反馈，这时候员工其实很难接受任何有

建设性的反馈意见，也难以采取任何能改善现状的活动。因为员工都知道这时的评估分数关系到他们的薪酬福利及前途，在他们眼里，这个时刻就是裁决的时刻。

所以在平时及时给出反馈至关重要，这不仅会让员工觉得领导者重视自己，在帮助自己成长，同时也会让员工发现自己的价值，从而获得更多的满足感和成就感。

领导者不能对下属及时给出反馈，主要有三个原因：第一，他们并没有真正关注下属的工作，也就是没有入下属的“局”，所以无法反馈；第二，他们不懂下属的业务，所以没法给出反馈；第三，他们不愿意“得罪”下属。对下属提出负面反馈是需要勇气的。如果领导者没有帮助员工成长的初心，即使发现下属有问题，一般都会选择得过且过，最后用绩效考核来代替反馈。

员工因为得不到及时的反馈，就会觉得自己没有问题，而等到季度或年度考核时，员工发现自己的绩效被上级评为不合格，往往会非常愤怒，他们甚至会觉得上级是在整他。

反馈还包括及时激励。很多领导者不习惯对优秀员工进行表扬和奖励，或者只重视物质奖励，忽视精神奖励。其实物质奖励和精神奖励是同等重要的。我经常听到员工对我说，公司十多年前给他们颁发的奖状他至今还保留着。在我为数不多的关于小学的记忆中，大部分是老师对我的夸奖。

可惜我们大部分领导者都缺乏运用好反馈这个威力巨大的武器的能力。

反馈的目的是帮助别人成长。成就他人，是建立影响力的最高境

界。

领导者和被领导者是相互成就的

在莱绅通灵过去数年的变革中，我或多或少地运用了上面提到的“四项修炼”。

公司前台（销售部门）负责人、总裁助理杨磊，三年前入职公司时任人力资源总监，后来临危受命接替突然离职的运营总监。现在的公司后台负责人、总裁助理刘昆，三年前只是公司人力资源部的一名模块负责人，三年连晋三级。在莱绅通灵的变革之路上，他们既是我的下属，也是我的战友。在莱绅通灵，像他们一样迅速成长的领导者还有很多。

我和他们之间是一种“相互成就”的关系，我运用“四项修炼”帮助他们成长，他们也运用“四项修炼”帮助自己的下属不断成长。我成就了他们，他们也成就了我。

我相信公司会成就更多的员工。

我相信更多的员工会成就更好的公司。

[1] 彼得·德鲁克.管理（原书修订版）[M].辛弘，译.北京：机械工业出版社，2020.

成就组织篇　好组织才能“长”出好绩效

·KPI管理，不只是制定指标和考核这么简单，而应该包含“共识、KPI制定、分解、辅导、监督检查、考核、处罚和激励”七个步骤。KPI是帮助员工成长的工具，而不是考核员工的工具。

·企业里既有符合机械论的可预测、稳定、可控、有逻辑的一面，又有符合进化论的不可预测、变化、失控、复杂的一面。

·“小步迭代，不断进步”是生物型组织的典型特征。在这样的组织里，不怕起步晚，就怕不进步。生物型组织的管理者重教练，轻命令；重激励，轻处罚；重排序，轻批评；重选择人，轻改变人；重反求诸己，轻指责他人；重群策群力，轻上级决定。

第23课　从金字塔型组织走向罗盘型组织

明确企业的使命、愿景、价值观，是每个企业进行战略管理的第一步。可惜的是，商学院只教授如何提炼使命、愿景、价值观，而不教授如何使它们落地。在我看来，企业如果不能由权力导向的金字塔型组织转变为赋能导向的罗盘型组织，即使它提炼出适合自己的使命、愿景、价值观，也很难使它们落地。

权力导向的金字塔型组织

传统的权力导向的金字塔型组织，其设计原理是最高领导者在金字塔的最顶端，管理人员根据权力大小从上到下依次排列，没有权力的员工在金字塔最底层（见图23-1）。在这样的组织架构图里，既没有使命、愿景、价值观的位置，也没有客户的位置，有的只是整个组织中的成员对上级的服从。

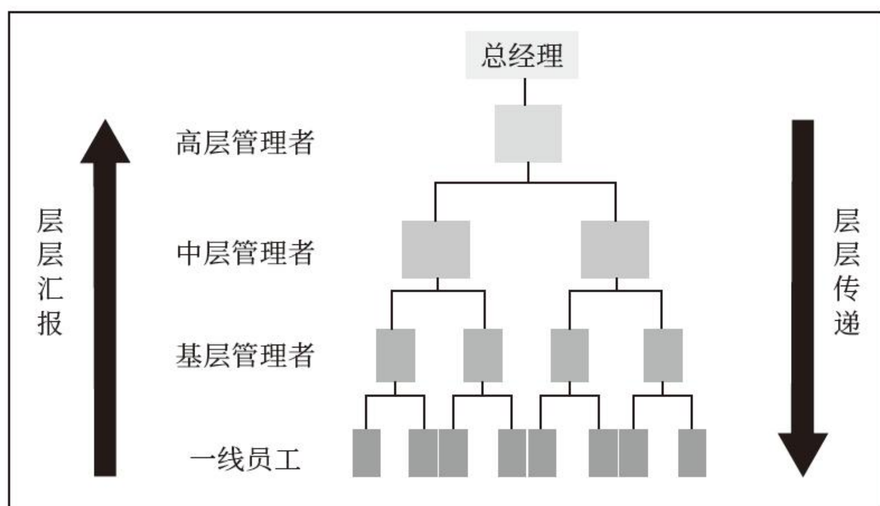


图23-1　权利导向的金字塔型组织架构

金字塔型组织对应的是传统工业化管理思维，假设最高领导者具有超人的智慧，可以统领组织。在这样的组织中，创新不是最重要的事，执行和服从才是首要任务。正如当年亨利·福特所抱怨的那样：我们只需要员工的双手，可是他们却带着脑袋来上班。

在工业化时代，客户可选择的商品少，技术创新迟缓，企业竞争主要是价格方面的竞争，采用金字塔型组织架构可以最大程度节约成本，以适应市场竞争。

在当下变化是常态的VUCA时代，敏捷和创新是对企业最基本的要求，过去那种高管高高在上的金字塔型组织架构，肯定不能适应当下市场竞争的要求。

赋能导向的罗盘型组织

彼得·德鲁克说，使命是企业存在的根本理由。杰克·韦尔奇说，使命是企业战胜竞争对手的根本手段。两位大师从不同的角度诠释了使命在企业中的核心地位。

愿景是企业诞生的初心，它回答了企业最终要成为什么样，要到哪里去。

赋能导向的罗盘型组织是以使命、愿景为中心的组织，使命、愿景位于组织的最中心（见图23-2）。

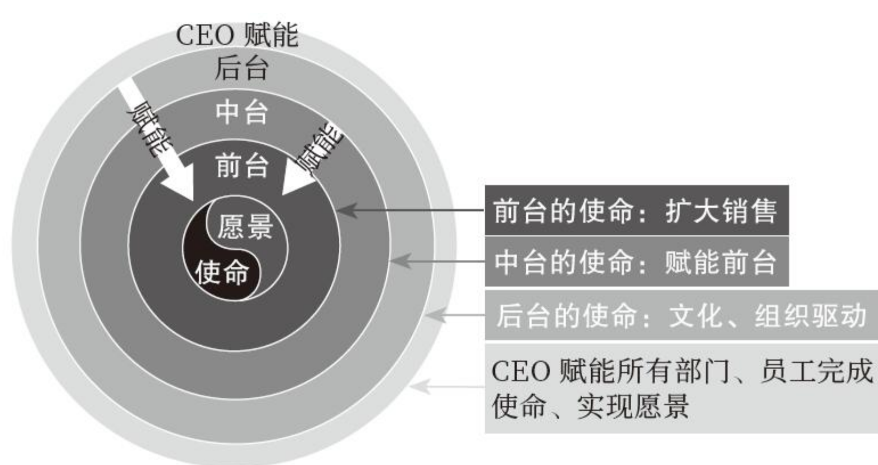


图23-2　赋能导向的罗盘型组织架构

优秀企业的使命描述，都是以为客户创造独特的价值为核心的。例如阿里巴巴的使命：让天下没有难做的生意。又如华为的使命：聚焦客户关注的挑战和压力，提供有竞争力的通信解决方案和服务，持续为客户创造最大价值。

企业如果想真正以使命和愿景为中心开展工作，就必须构建以使命、愿景为中心的组织架构，即以客户为中心的组织架构。传统的权力导向的金字塔型组织架构，很难驱动组织完成使命、实现愿景。

围绕使命、愿景的前台、中台和后台

使命是企业为客户创造的独特价值，愿景是企业的梦想。企业存在的基本逻辑是：通过利他，即为客户创造独特的价值，来实现自己的梦想。

“以客户为中心”和“以使命为中心”，其基本出发点是一致的。当企业围绕着使命开展工作时，应聚焦于自己的“独特价值”或者说“独特竞争力”，始终调动自己的所有资源，构建自己的核心竞争力。

扩大销售是前台的使命。每家企业距离客户最近的一定是销售部门，销售部门员工承受着竞争的压力，他们最清楚客户的需求，最先感知客户的需求变化，最大限度地承受着来自竞争对手的压力，所以他们最需要被赋能。在赋能导向的罗盘型组织架构里，销售部门是企业里的“前台”。前台员工身处“战场”中，他们就是前线。

赋能前台，是中台的使命。

字节跳动被称为App工厂，它的每个产品在推向市场后，都十分成功，其诀窍就是张一鸣的“大中台、小前台”战略。它们的中台是“数字挖掘机”，所有上市的产品，每时每刻都在收集用户的信息，给每个用户打上无数的“标签”，用户的每次访问，都让字节跳动进一步了解用户。

字节跳动真正的竞争力是外界看不到的，那就是不断向内部提供越来越清晰的用户画像。

当张一鸣团队发现了一个未被满足的市场后，中台就来支持他们。表面上开发产品的人也就那么几个，但实际上支持他们的中台早已经做好了数据准备。在产品推出之前，他们已经完成了“半成品”。产品是不断变化的，而中台早已经完成了用户画像，有了中台强大的赋能，抖音、西瓜视频这样的前台，在市场获胜就非常容易了。

文化、组织驱动是后台的使命。什么样的后台可以孕育出强悍的中台力量呢？那就是后台。

后台的主要工作是根据企业战略来推进企业文化建设、组织飞轮搭建、运营模型（流程）优化、人才激励。

后台虽然距离市场相对较远，但是后台的工作却决定着整个企业的竞争力。

有什么样的文化、什么样的激励手段就会造就出什么样的团队。后台虽然不直接参与企业间的竞争，但它是企业的母体，它的强大可以孕育出最强的中台和最强的前台。

多数企业不敢重用“后浪”的原因

“大中台、小前台”不是互联网企业的专利，普通的传统企业也可以借鉴这个管理思想。

“大中台、小前台”的核心思想是，把前台所需要的共同价值部分，交给中台专业部门和专业人员去完成。比如字节跳动，它的抖音、西瓜视频、今日头条等前台所需要的数据和用户画像是接近的，可以共用一个“豪华”团队去开发，开发出来的用户画像和相关数据，可以源源不断地赋能给前台不同的App，或者说不同的应用场景。

再比如一家手机公司，它的芯片团队、手机摄像团队、电池团队、数据算法团队等都可以集成到业务中台。公司根据前台的竞争需求，随时可以组合出具有不同市场竞争力的手机产品。以女性为主要销售对象的手机，可以把自拍、图像美容、外观颜值、手机体积等按女性的需求进行专门组合。而商务手机，只需要结合产品定位，在内存、电池、算法等方面做些调整，就可以组合出既和其他系列产品有区隔，又符合母品牌调性的商务型手机产品。

现在一些餐饮品牌采用的中央厨房经营模式，就是“大中台、小前台”在传统行业的成功运用。这类品牌的餐厅只做些相对简单的冷盘，而高价值、做工复杂的“大菜”，则由中央厨房的大厨做成半成品送到各个前台餐厅，当有顾客点这些“大菜”时，前台餐厅的“小厨们”只需要简单加工一下就可以了。

莱绅通灵的“大中台、小前台”战略，也是做大中台，赋能前台（见图23-3）。比如公司的品牌管理、客户经营、后勤、渠道、供应链等部门，均由专家型人才领衔提供服务。

“大中台、小前台”模式，不仅可以极大地节约公司资源，降低对前台人员能力的要求，还可以敏捷地为顾客提供有竞争力的服务。

最近一段时间，网络上热议“后浪”，但是大部分企业在招聘和用人时，还是不敢重用“后浪”，究其原因，是没有构建好组织竞争力，把工作压力都集中在前线员工个人身上，靠员工的个人能力去进行市场竞争。这样的企业会有两个弊端。第一，员工压力大，缺乏竞争力。第二，员工在能力得到提升后，容易离职，因为企业的竞争力不是在组织上，而是在员工个人身上。

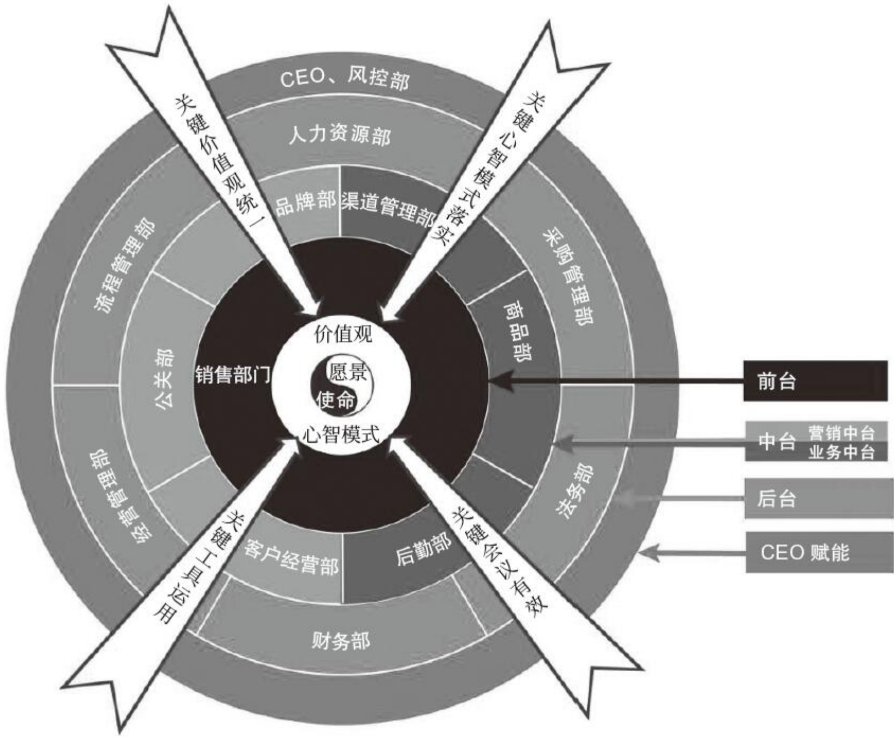


图23-3　莱绅通灵赋能导向的罗盘型组织图

因为莱绅通灵是赋能导向的组织，所以很多90后的“后浪”在这里很容易走上重要的管理岗位。

CEO是固定水桶木板的铁箍

前几天莱绅通灵中台新负责人入职时，我花了几分钟时间，把我设计的赋能导向的罗盘型组织架构给他画了出来。我告诉他，他的使命是带领团队为前台赋能，而且他虽然是公司管理人员，但是他并没有权，不仅他没有权，莱绅通灵所有高级管理者都“没有权”。

我们所有管理人员都是赋能型管理者。前台为客户赋能，中台为前台赋能，后台为中台和前台赋能。作为CEO的我，为公司所有员工赋能。

莱绅通灵组织架构的中心，是公司的愿景和使命。使命，代表公司为客户提供的独特价值；愿景，代表全体员工的梦想。

组织中距离客户最近的是前台，它是公司的销售部门，前台的使命是：扩大销售，用“王室品位”赋能客户。

围绕前台的，是为前台赋能的两个中台，一个是业务中台，包括后勤部、商品部、渠道管理部等部门；另一个是营销中台，包括品牌部、公关部、客户经营部等部门。围绕前台和中台的是后台，后台包括人力资源部、财务部、经营管理部等部门。

这位中台负责人问我，你在组织架构图上处于什么位置？我说我在最外围，我的使命是监督所有部门、所有员工，朝着公司的愿景和使命迈进。

在赋能导向的罗盘型组织里，如果公司是个木桶，CEO就是固定木

桶木板的铁箍。

贯穿公司前台、中台和后台的是公司的是“四个关键”：关键价值观统一、关键心智模式落实、关键工具运用、关键会议有效。这“四个关键”，犹如身体里的神经，贯穿莱绅通灵的所有业务、所有部门、所有员工。

罗盘型组织，躬身入局成必然

在莱绅通灵，为了把权力导向的金字塔型组织转变为赋能导向的罗盘型组织，我和相关管理者煞费苦心。我们每个季度都会组织为服务部门评分，前台为中台和后台评分，评分结果占员工KPI成绩的50%。也就是说，即使完成绩效目标，但满意度不达标，最终成绩还是不达标。

在莱绅通灵，当客户需求和上级要求有冲突时，员工一定要听客户的。

实际上，这样的问题在莱绅通灵并不会发生，因为每个上级、每个管理者最大的使命就是为客户赋能。

随着VUCA时代的来临，传统的权力导向的金字塔型组织架构，越来越难以应对市场的变化。企业切实可行的做法是，把组织架构由权力导向的金字塔型组织，转变为赋能导向的罗盘型组织。企业最高管理者要主动转变为企业文化建设者，搭建组织平台，做员工的啦啦队长。

大部分企业家虽然有以客户为导向的意愿，但是如果公司的组织架构不改变，考核方式、激励方式不改变，文化不改变，这种意愿就很难实现。正所谓结构决定行为。

罗盘型组织，从结构上明确了公司以使命、愿景为工作核心，对员

工进行评价的不再只是上级管理人员，更多的是客户和前台。

社会的发展趋势是客户的权力越来越大，员工的权力越来越大。罗盘型组织是顺应时代趋势的产物。

我们必须牢记：趋势总是战胜优势。

第24课　管理者，千万别把好经念歪了

管理是帮助员工成长还是考核员工？这是个问题！

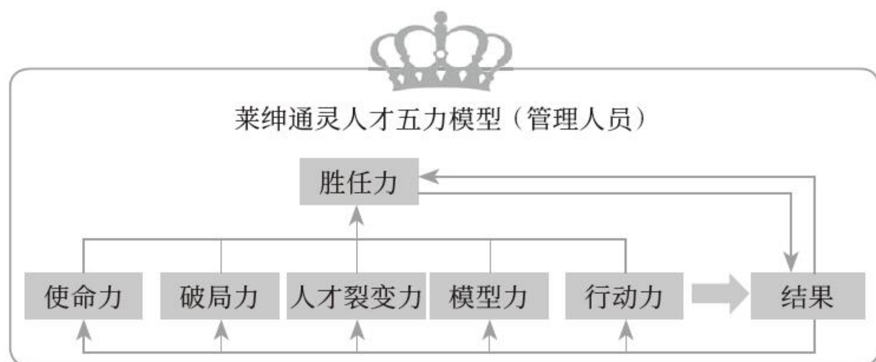
前段时间和公司人力资源部门的一名绩效管理人员讨论提炼公司管理理念，我说KPI是提升员工能力的一种工具，他立即“纠正”我说，KPI是考核员工的工具。实际上，KPI有多种功能，考核只是其中的一种，而且绝对不是最重要的。

一名专职绩效管理人员认为KPI的作用只是考核，我想问题并不仅仅存在于她的身上，这可能是企业管理中普遍存在的一种“好经被念歪”的现象。

考核员工还是成就员工

在莱绅通灵，我们有很多独创的管理工具，有些看起来很“冷血”，外人看了都不理解，他们很好奇，员工会不会很抵触这些工具？确实，这些工具在刚推出时，员工会不理解，会有抵触，我总是要花大量时间向员工介绍使用这些工具的初衷是什么，它们能给员工带来什么。

比如莱绅通灵独有的“人才五力模型”（管理人员）（见图24-1），可以通过对管理人员的使命力、破局力、人才裂变力、模型力、行动力五个维度进行评估，来判断其职场含金量。



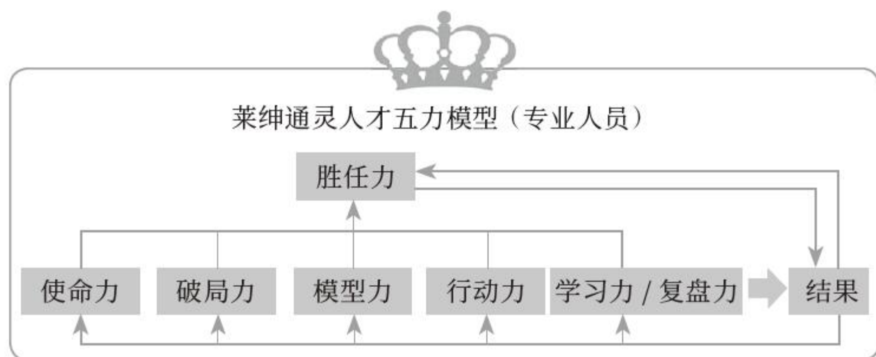


图24-1　莱绅通灵“人才五力模型”

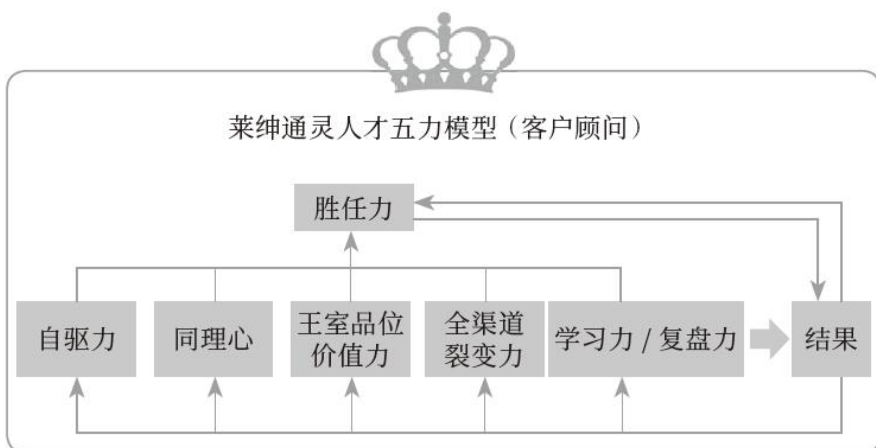


图24-1　（续）

在五力模型刚开始推行时，有的员工就说，公司已经有绩效考核了，为什么又弄出这么多乱七八糟的事来？其实，绩效是滞后性的结

果，具有一定的不确定性和偶然性，而人才才是绩效结果的源头，如果能对员工的素质进行持续评估，找到最合适的人，绩效结果的保障性就大幅度提升了。

我对那些需要进行五力模型评估的员工说，五力模型并不是一个奖惩工具，它是一个“体检”工具，可以帮助大家发现职场竞争力中的短板，大家可以根据自身情况来修复或者提升自己的短板。就像我们的身体需要定期进行体检一样，如果不做体检，我们不知道身体有什么问题，而且小问题可能变成大问题。

当员工理解了公司做这件事情的初衷不是处罚员工，而是给员工做职场竞争力“体检”，是帮助员工提升职场竞争力时，员工不仅不会抵触，还会拥抱这种“人才体检”。

PK就是最大限度挖掘员工潜能

这几年，我致力于莱绅通灵生物型组织的创建，生物型组织离不开内部竞争。我要求公司内只要能PK的，尽量PK，不能PK的，也要创造条件PK。

过去，公司市场部是由一位经理带着一个团队工作，这个团队在过去的工作中虽然非常努力，但是绩效总是不尽如人意。2020年二季度，公司把该团队一分为二，并让两个团队进行PK。公司的五一活动、520活动，向两个团队进行招标，从品牌定位符合性、可靠性、经济性、操作简易性、门店员工接受度等几个维度进行评估，结果是原先的负责人领导的团队胜出。

公司重大市场营销活动因为涉及品牌、供应链、教练、运营、财务、后勤、IT、HR等众多部门，非常容易出错。为了推进PK制，我们

找到市场部两个团队的负责人，说明进行PK并不是对他们的工作不信任，而是想给他们的团队带来一定的压力和不确定性，让双方团队在营销的策划和执行过程中，都能考虑得更全面，客户意识和结果导向更强。最重要的是，想挖掘团队所有成员的潜能，在提升他们的工作绩效的同时，提升他们的职场竞争力。

原本看似对员工不利的PK，变成员工积极拥抱的工作竞赛。公司提升了营销成果，激发了员工潜能，员工获得了更多成就感。

被PK掉的团队并不气馁，他们在积极配合获胜队执行营销活动的同时，还积极学习对方的获胜经验，反求诸己，为“赢战”七夕节的营销策划PK做准备。

271排序使潜规则变明规则

在推行271排序时，很多企业都会遇到很大的阻力，但是莱绅通灵并没有遇到。

在推行271排序时，我反复和员工沟通，说明271排序是大自然的法则。我举例说，我们去商场购物，一定会购买我们觉得最好的商品；子女选择大学，一定是选能考得上的最好的大学；哪怕找对象，也是选最好的。如果我们的工作业绩长期处在末位，一定会被淘汰，由末位组成的团队一定打造不出头部品牌。

271排序不是为了淘汰员工，而是为了及时向员工反馈他在团队中所处的位置，使员工可以根据反馈意见及时调整自己的状态，努力提升自己的排序名次。

不及时反馈，是对员工最大的伤害。让员工时刻了解自己在团队中

的真实位置，是对员工最大的善意。271排序不过是把潜在的排序显性化、公开化了。换言之，这种排序原本就是存在的，只不过原来是“潜规则”，现在变为明规则。

好经常被念歪

回到文章开头，就拿KPI管理来说，莱绅通灵的KPI管理包括七个步骤（见图24-2）。

第一步是共识。团队所有成员都要明白为什么要选择这些KPI指标。



图24-2　莱绅通灵KPI管理的七个步骤

第二步是制定。就是明确各项KPI指标的定义，包括KPI指标的含义和目标，让大家都没有歧义。

第三步是分解。通过上述两步所制定的KPI目标一定是有难度的，上级要躬身入局和团队共创，找到达成目标的策略或路径。

第四步是辅导。辅导包含培训和调动资源进行配合。

第五步是反馈。KPI确定后，上级要在固定的时间节点检查和督促KPI完成的进度和质量，并及时进行反馈。

第六步是评估。这一步才是所谓的“考核”。如果前五步做得都很扎实，到评估时，大部分KPI都可以达成，员工也不会觉得KPI评估是在“考核”自己。

第七步是激励。根据员工的KPI完成情况，进行激励。

不管KPI完成得好还是不好，都要进行复盘，好的要总结经验，分享给同事，不好的要制订改进计划。

从莱绅通灵的KPI管理来看，整个过程的目的不是“考核”，其核心是为了帮助组织和员工更好地达成KPI目标。就像天下的父母和老师，没有哪个是为了考试而教育孩子的，都是为了孩子成长而教育孩子的，考试不过是促进孩子学习的一种手段而已。

把KPI简单地等同于考核，真是南辕北辙。

从“要我干”到“我要干”

2020年，莱绅通灵把部分店经理的个人收入（年薪）目标列为公司

三大战略目标之一。

过去我们对专卖店的考核采用的是销售额、利润等公司财务指标，员工仿佛只是公司的挣钱机器，他们存在的目的似乎就是为公司挣钱，为股东挣钱。

莱绅通灵这几年的变革方向之一是“成就员工”。“成就员工”不能只是一句空洞的口号。

在今年制定公司运营KPI时，我提出一部分店经理的年薪必须达到30万。提出这个目标时，部分高管不理解，他们说没有哪个公司把员工年薪列为KPI。

我说，第一，公司文化里有“成就员工”，成就员工就需要关注员工的收入；第二，我们把一部分店经理的年薪纳入绩效目标，不是简单地发钱加工资，而是通过帮助员工成长，让他们提升绩效，通过提升绩效来实现收入的提高。

今年的疫情百年一遇，奢侈品行业是重灾区，最严重的时候，为了防控疫情，公司92%的店都关闭了，没有了全年最重要的春节、情人节两大销售高峰。按常理，管理者和员工都会要求降低年度销售目标。但因为公司的文化是成就员工，我们的目标里有员工的收入提升，所以没有人提出要降低公司年度销售目标。我们的核心管理团队走进各个战区，和大家一起开展关于绩效达成的“共识营”研讨，分析怎么提升员工收入，把提升员工收入作为非常重要的共创内容。为了提升收入，有的店经理提出自己还有余力，可以兼任附近其他店的管理人员；很多普通客户顾问主动提出要学习新零售，做网红，开展直播卖货。

员工的这些变化是过去无法想象的，他们真的实现了从“要我

干”到“我要干”的转变。

角度变，世界就会为你而变

把公司收入目标变为员工收入目标，这样一个小小的角度的变化，就将要员工去做转变为员工主动要做；KPI管理增加了共识、分解、辅导等步骤，就由考核员工变成了成就员工；员工PK和271排序，因为介绍清楚了其底层逻辑，就由“没有人性”的管理方式，变成了挖掘员工潜能、提升组织绩效的利器。

我认为，一些管理人员之所以把公司管理的很多“好经”给“念歪了”，主要有两个原因：第一，公司文化里没有“员工至上”的理念，如果公司和员工仅仅是为股东挣钱的机器，那么公司的所有政策、制度就只会关注股东利益，而忽视员工利益；第二，管理人员对一些西方的管理制度一知半解，没有把握这些制度的本质或者说底层逻辑，只是照葫芦画瓢，在公司内强制推行，造成水土不服。

公司获取更高利润和成就员工不仅不冲突，而且是相互促进、互为因果的关系。在当下这个VUCA时代，公司急需和员工、上下游供应商等利益相关者形成多赢的局面，甚至飞轮效应，以应对不确定的市场环境。

利他才有可能利己，只有公司文化和管理工具的底层逻辑是利他的、多赢的，它们才能真正发挥出威力。

当员工能够理解公司的考核不过是借假修真、借事修人的手段时，KPI管理的真实意图才能得以体现。

当公司和员工建立起互赢的关系时，公司的业绩实现方式就由自上

而下的压迫式产出，转变为员工发自内心的自下而上的涌现。

第25课　好绩效，是从好组织的土壤里“长”出来的

我认识一位企业家，他们企业的营销总监一直不稳定，十年换了十多个，还有很长时间这个岗位是空缺的。我问他为什么会这样？他说，这个岗位太难招人了，懂管理的不懂市场营销，懂市场营销的不懂管理，既懂市场营销又懂管理的，或者和公司的文化很难融合，或者薪资很难谈拢。

这位企业家遇到的难题，也是我们遇到过的难题，我相信很多企业都遇到过类似的问题。这个问题的症结在于企业过度依赖管理人员个体，而忽略了企业和部门的组织能力建设。大部分中小企业只制定了部门负责人的绩效目标，而没有制定部门的组织绩效目标，把部门负责人的绩效等同于部门的组织绩效。

这样，对部门负责人的要求就变得特别高，他必须是专业、管理等各方面的全才，而在市场上这样的人才是稀缺的，很多这样的人才都去创业了，即使市场上有，价格一定不便宜。

管理者很难既当爹又当娘

传统的人力资源部门在招聘时，总是希望能招聘到全才，部门负责人最好在专业、管理、文化等方面都非常符合企业要求。

我们把部门负责人比作一位父亲，我们希望这位父亲是全能的，他既能给家里挣钱，又会做家务，还会教育孩子、愿意带孩子、愿意辅导孩子写作业。显然这样的父亲在现实中很难遇到。

如果企业能把业务管理和组织管理职能适当分离，部门一把手侧重

于业务管理，而人力资源业务合作伙伴（HRBP）协助部门负责人重点做好部门的组织管理，这样就可以减少部门内部的组织管理工作对部门一把手的压力，让他们可以腾出更多精力在业务上发力。

彼得·德鲁克说，组织就是要让平凡的人做出不平凡的事，要通过分工让不同的人做不同的事来达成组织的目标。

很多企业之所以把业务管理和组织管理的所有工作都交给部门一把手去做，是因为没有考虑到业务绩效和组织绩效是可以适当分离的。

好绩效是怎么“生长”出来的

大部分领导只关注KPI目标本身，还美其名曰“以结果为导向”。绩效管理就像果农照看苹果树，如果果农只关注苹果本身，果树是结不出好苹果的。要想有好的收成，果农就要关注树枝、树干、树根（见图25-1），甚至土壤。

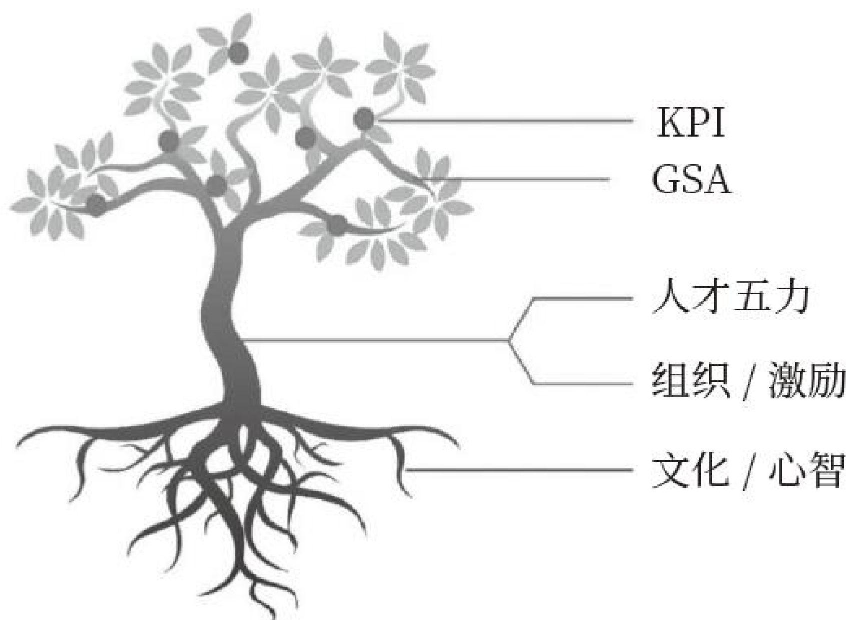


图25-1　树型组织五力模型示意图一

我把组织管理分为五个阶段。

第一个阶段，绩效考核只关注结果，以结果为主，对员工的其他行为不太关注，口号和理念是“以结果为导向”。

为了让绩效管理工作回归帮助员工成长的本质，在莱绅通灵，绩效管理分为共识、制定、分解、辅导、反馈、评估、激励七个步骤。

第二个阶段，在绩效管理的过程中会关注达成KPI目标的行为和策略。组织对达成KPI目标的行为和策略进行探讨，并且对行为和策略的前置性指标进行评估，使员工对达成目标的策略和行为有了共识，以利于KPI目标的达成。莱绅通灵在每年、每个季度都会确定公司目标（G），然后再对达成每个G的策略（S）进行讨论确定，确定了S后再对达成S的行为（A）进行讨论，确定了行为后，部门所有员工只要锁定目标G，坚持执行行为A，就可以了。

目标（G）＝策略（S）×行为（A）

第三个阶段，对人才进行系统评估。做任何事都离不开人才，要达成部门的绩效目标，更是离不开合适的人才。对于到底什么样的员工才是人才，不同的企业有不同的理解和定义。

对人才的要求一定不是单维度的，所以企业需要有一套符合自身行业特点、发展阶段和价值观的人才评估系统。有了可靠的人才评估系统，企业就可以对人才进行有效和系统的评估，就可以选出所需要的人才，淘汰不合格的员工。

第四个阶段，组织和激励系统的完善。绩效目标的达成不但离不开

组织内完备的职能系统的相互协作，更离不开对员工的短中长期激励机制。

组织是个系统，系统能正常运转，离不开完备的子系统。就如一辆汽车，光有发动机是不行的，还需要电子、制动等各系统都完备，并且它们要相互协作才能发挥发动机的最大性能，同时发动机也是其他子系统的协作系统之一。当部门绩效出现问题时，领导者要关注组织的职能系统是否完备，职能与职能之间的配合是否协调。

要想让员工有持续的工作动力，就需要进行持续的激励。现在流行的稻盛和夫的阿米巴经营管理模式，和海尔张瑞敏发明的人单合一模式都是非常好的激励系统。其核心就是把企业打造成一个平台，把各部门作为核算单位，让这些小组织在企业这个平台上“自主创业”，多劳多得，成为自身业务的经营者。企业提供品牌、商品及其他中台和后台服务。

第五个阶段，文化和心智培育。文化和心智构成企业的基因。吴军在接受刘润采访时说，“企业的基因”翻译过来就是“创始人的作用”，这个理论在1942年左右就被提出来了。

该理论认为，任何一个组织在形成过程中，都会受到早期创始人的影响，而且这个影响持续的时间还很长。比如，一家企业一开始的核心成员有十几个人，他们的价值观和做事方法是相同的，那么慢慢吸引进来的人的价值观和做事方法也都类似，也许有一些人不认同这样的价值观和做事方法，但经过几轮迭代，这些人会主动或者被动地离开。慢慢地，这样的价值观和做事方法就会被强化和固化，最终就形成了这家企业独特的基因。

企业的基因不是表面上所做的业务，而是内在的价值观和做事逻

辑。

比如，微软一开始做PC，后来又做云计算，它的基因变了吗？其实没有。直到今天，它在世界各地（除了中国）做的都是toB的业务。它的Windows系统和Office软件，是面向企业用户的，在美国，它会数你的企业有多少张办公桌，一张办公桌收2美元到400美元，按桌收费。因为要满足各种企业上上下下的所有需求，所以它的Windows系统和Office软件的功能非常强大。

而苹果，一开始做的就是toC业务，面向个人用户，因此它的功能并不一定最多，但它更关注颜值，更关注体验。

微软和苹果在基因上的区别，其实从它们的创始人盖茨和乔布斯身上就能够看出一二。

从一开始，盖茨就想通过PC挑战IBM这个权威，面向的是企业用户。而乔布斯，他一直强调艺术和技术的结合，面向的是个人用户。

公司的长期发展，会持续受到早期创始人的影响，这就是企业的“基因论”。

莱绅通灵的企业文化包括：使命、愿景、价值观和做事的心智模式。

部门一把手作为“家长”，除了负责全面工作，重点就是做好业务工作。而业务绩效目标的达成，要从文化/心智、组织/激励、人才评估、GSA分解、KPI达成等基础工作入手（见图25-2）。

这些工作中的很大一部分可以交由HRBP主导完成。仔细分析可以发现，各部门的文化/心智、组织/激励、人才评估、GSA分解都具有相

似性，虽然每个部门的业务不同会导致一些差异，但是同构性更大。而且，HRBP人才可以规模化培养。

当解决了部门基础的组织管理工作后，做业务的“父亲”就可以轻装上阵了。当然也不是说部门一把手一点组织管理工作都不用做，而是应把重点放在业务发展上，组织管理工作则应通过团队和分工来完成。



图25-2　树型组织五力模型示意图二

如果组织的土壤、树根、树干、树枝都十分健康，自然会结出丰硕的果实。

把部门当成一个公司来经营

每个部门都是公司的一个器官，它就如同一个小公司，它之所以能够存在，是因为它有自己的使命和任务。我在公司里要求所有部门在讨论和制定KPI目标时，都要回答彼得·德鲁克关于组织的五问。

·我们的使命是什么？

·我们的客户是谁？

·我们的客户重视什么？

·我们追求的成果是什么？

·我们的计划是什么？

如果一个部门的每个成员都能认真思考并正确回答这些问题，我相信他们的工作一定会卓有成效。

公司关注组织能力建设，是一个从虚到实发展，再从实到虚追问的过程。

我把以结果为导向直接关注KPI的“果”和通过组织能力建设达成绩效的“果”这两种方式，比作西医和中医。

我们发烧去看医生，西医会直接让我们吃消炎药、退烧药，而中医则会让我们进行调理，甚至让我们改变生活环境和生活习惯。西医看似治病快，但是很难根治。中医虽然慢，但是治疗得更彻底。

好的KPI结果，都是从好的组织里“长”出来的。我们与其急功近利地盯着结果，不如放松心情，从松土、育苗、施肥、除虫、去枝开始，用长期思维去获得丰硕的果实。

把虚做实，落实“四个关键”

自2017年变革以来，莱绅通灵一直在加强公司层面的组织能力建设，人力资源部更名为“飞轮生态部”，开展各级管理人员企业文化考核、全员业绩271排序，各战区、合伙人、部门负责人也都纳入公司文化考核和业绩271排序的范围。目前，公司层面的组织能力建设已经初

见成效，而各级管理人员提升所在团队的组织能力则迫在眉睫。管理者是带领团队的，如果管理者不能有效地提升团队的组织能力，那么团队在业绩271排序中处于后端是必然的。

既然提升组织能力是管理人员的基础工作，那么管理人员如何提升组织能力，如何把这件看似很虚的事做实？其实并不难，只要大家遵循下文的“四个关键”，相信你所在团队的组织能力一定会大幅提升。

关键价值观统一

要想提升组织能力，首先要有一个全部成员志同道合的团队，所谓志同道合就是价值观一致。在莱绅通灵，员工既要认可价值观，还要践行价值观。莱绅通灵的价值观包括：赋能、破局力、经营人、全力以赴和诚信（见图25-3）。



图25-3　莱绅通灵价值观

所以，团队负责人首先要审视每个团队员工在价值观上是否和公司

一致。团队负责人不仅要自己身体力行学习和践行公司价值观，还要做价值观导师，培训和监督团队成员学习价值观，落实部门的使命和自身岗位的使命，让公司、部门、自身岗位的使命有机联系起来。

关键价值观统一，决定了我们和谁一起工作，谁可以加入我们的团队，谁必须离开我们的团队。

关键心智模式落实

彼得·德鲁克说，组织的作用就是让平凡的人，做出不平凡的事业。

让平凡的人做出不平凡的事业，当然有很多种方法。其中非常有用的一种就是提升组织成员的认知能力，让其拥有先进的心智模式。

莱绅通灵的公司文化里有20多条心智模式，其中有很多来自自然科学、哲学、生物学、社会学、心理学、经济学、管理学等学科，经过无数前人实践，已经被验证是完全正确的。

运用这些关键心智模式，可以立即提升员工的认知水平，这些关键心智模式也给了所有员工更多行之有效的方法论，让公司能站在巨人的肩膀上，真正帮助平凡的员工做出“不平凡的事业”。

关键会议有效

提升组织能力时，要善于用好关键性会议。一个组织是由若干个系统构成的，每个系统都有它的作用和使命，会议是让系统正常运转的重要工具之一。

在莱绅通灵，公司和部门的运转是由几个关键性的会议推动的，包

括绩效目标会议、绩效目标分解会议、人才盘点会议、绩效提升会议、复盘会议、末位述职会议、优秀员工表彰会议、公司文化和心智模型学习会议。这些会议都有固定的流程，有的是年度会议，有的是季度会议，有的是月度会议或周会，而且这些会议都有反馈系统和会议决议追踪系统。会议这个平台让组织内重要的工作有落实，有反馈，有激励，形成循环纠偏，推动组织能力不断提升。

关键工具运用

提升组织能力，必须善于利用各种关键管理工具。好的工具具有革命性的价值，有了它，就可以解决一系列的问题，而不是一两个问题。团队负责人有责任教授团队成员使用工具，特别是重要的管理工具。

在莱绅通灵，可以提升组织能力的工具有很多，如绩效管理、复盘、271排序、PDCA循环管理、五步工作法、末位述职、清单管理等。

团队负责人不仅要带头使用和培训员工使用这些关键管理工具，还要引进和开发各种工具。

在当今社会，人与人的竞争在很大程度上就是拥有和使用工具的能力的竞争。如果管理人员能让团队成员拥有和使用先进的管理工具，那么创造出任何奇迹都不足为奇。

“四个关键”要结构化、制度化、智能化

“四个关键”是提升组织能力的重要手段和路径，不同的组织应该根据自身的具体情况来采取切实可行的落地措施，让“四个关键”在组织内结构化、制度化、智能化。这项工作可以作为各级管理人员的基础工作

之一，纳入绩效考核内容。

第26课　源头思维，高手的思维模式

《黄帝内经》里有一句旷世名言："上工治未病，不治已病。"扁鹊也有类似的说法。其道理很简单，说的都是要防患于未然，也就是要有源头思维。

一个部门为何四易其名

源头思维，着眼于从根本上解决问题，甚至根本不让问题发生。

管理者每天都要解决很多问题，其实，所有问题可以分为两大类，一类是偶然因素导致的突发问题，另一类是因为前期工作没有做到位而必然出现的问题。

比如新冠疫情对企业带来的影响，就属于突发问题，而像员工离职、绩效不达标等，则是因为前期工作没有做到位而必然出现的问题。

在工作中要想避免第二类问题的出现，企业和管理人员必须有"源头思维"。

我对源头思维的认识过程，从莱绅通灵监察部门的名称变迁中就可以看出来。公司的监察部门最早叫监察室，后来更名为风控部，再后来叫反熵部，现在叫防熵部。

早期的监察室，从名称上可以看出，它主要的职责是事后防范，就是员工出了问题后，由监察室按照制度进行处罚；风控部，有所进步，开始关注事前风险控制，不过当时的事前风险控制，主要是根据公司已有制度进行合规监察和检查，防止风险产生。

反熵部的职责是对熵增现象进行补救。而今天的防熵部的职责就更接近在源头上解决问题了，它的首要工作是“防”，有制度的要防止违反制度，没有制度的，只要是对公司不利的事都要竭力防止。

在莱绅通灵，只要是影响公司的利益、效率、未来发展的现象，我们都定义为熵增现象。防熵部实际上是探索源头管理的部门，它的使命是思考在源头上解决问题，而不是等问题发生了再去查处谁。通过已经发生的问题，“顺瓜摸藤”找到导致问题的原因，通过机制、制度的完善让问题不再发生，这才是防熵部真正的职责。

企业文化是“文化疫苗”

中国人自古就有源头思维，现在的父母不让孩子输在起跑线上的心态，也是源头思维的一种表现。

可是在实际的企业管理中，真正拥有源头思维的企业和管理人员却很少。这是因为中国近40多年的高速发展，为企业带来很多的机遇，此时，谁还愿意花功夫去考虑源头那么复杂的事呢？但是，随着各个行业、企业的竞争开始进入白热化阶段，源头思维必然成为每个企业都关注的重点了。

在莱绅通灵，所有员工都会经历时间比较长的企业文化学习和考试。这些学习和考试看似与他们当下的工作无关，但其实是一种源头管理，员工参加企业文化的学习和考试，就相当于在思想上注入了“文化疫苗”，当工作中真的有“文化病毒”侵袭时，员工身上的“文化疫苗”就会出来抵抗“文化病毒”。

企业里的最高管理者可能心存高远，并且受过很多管理方面的教育，而其他管理者未必受过这些教育。企业像一艘大船，如果船上的管

理人员对战略、对文化不能达成共识，就很难劲往一处使，而达成共识的前提之一就是世界观和认知的统一。当然，要做到世界观和认知的绝对统一非常困难，但是至少要做到相对统一。

为了培养大家的源头思维，我举办了多期“底层逻辑学习班”，把同事变成同学，在为期两年的学习班里，和同事们一起学习哲学、认知心理学、生物进化与人性等和工作没有太多直接关系的底层逻辑知识。

通过学习相同的知识以及课间的相处，大家互相增进了了解，并且能够用大家都了解的知识来开展工作、解决问题。这样就在源头上解决了管理人员思维逻辑的统一性问题，让工作得以更好地开展，员工关系也更加融洽了。

一个企业的很多问题都源于基层管理人员不明白上层的思路，部门相互之间不能站在对方的立场上看问题，部门墙高筑，领导不知道基层员工的工作难点。如果一个企业没有这种底层基础认知的共同学习，就很难形成战略共识和文化共识。

在东塾堂，我让各级管理人员跨部门、跨职级交叉组班，大家由同事变成同学，相互交融，相互理解，从源头上解决了“部门墙、层级墙”的问题，为公司上下形成战略共识和文化共识打下“源头基础”。

前置性指标比目标更重要

所谓目标管理，就是结果管理，所以大部分人都以为只要给下属定个目标就可以了，实际上这是大错特错。

有的中层管理者，接到了公司的任务，比如说一亿元的销售额，然后转手把这一亿元销售额分给甲乙两个手下，每人5000万元销售额。这

是一种分包，而不是目标管理。

一亿元的销售目标是“果”，能够实现这个“果”的“因”才是管理者应重点思考的问题，而“因”由两部分组成：第一是路径，即怎么做；第二是做什么。

当管理者从聚焦于目标，变为聚焦于达成目标的“前置性”指标时，我们就具备了源头思维。

在工作中，如果上级一直盯着目标，而不做源头管理，不把工作前置到达成目标的路径（策略）和行动上，不对行动进行追踪，那么目标大部分时候都会变成镜中月、水中花。

路径，或者说策略，考验的是专业知识；行动考验的是执行力。

在莱绅通灵每年的战略目标制定过程中，有一项非常重要的工作就是对“战略准备度”的评估。比如未来一年要开多少家店，销售额是多少，要达成这些目标，那么前置性指标是：需要提前准备多少资金，提前准备多少合格的员工，等等。这些就是“战略准备”。

制定没有战略准备的战略目标，就是在赌博，在碰运气。前置性指标，比目标还重要。

西方哲学强调“逻辑先行”，逻辑先行就是遵循事物发展规律，按规律办事。在具体工作中，就是上下级、相关人员先就因果关系形成共识，然后全力以赴在“因”这个源头上下功夫。

源头思维遇到的挑战

源头思维是一种科学有效的管理思维，可是现实中大部分人还是习

惯于头痛医头、脚痛医脚。造成源头思维缺失的主要原因，我认为主要有以下几方面。

第一，源头思维对管理人员的要求更高。源头思维需要管理人员具备系统思考能力，能放大尺度看问题，不但能看到树木，更能看到森林。而且，需要管理者能洞悉事物的本质，领悟到工作的内在逻辑，看到事物发展的必然性，在工作时“逻辑先行”。

莱绅是比利时王室御用珠宝品牌，在中国市场，为了让客户体验到纯正的欧洲王室品位，形成差异化的客户价值，品牌部专门设计了“王室工服”，来代替原来的工服，好让莱绅通灵的销售人员在商场里成为流动的模特，吸引客户关注。

然而在实际工作中，部分店铺运营人员并不愿意穿新的“王室工服”，而是喜欢穿过去的普通工服，因为他们认为新工服不过是更好看的服装而已，可穿可不穿。当他们为销售而奋斗时，却不知道“王室工服”是他们非常好的销售利器，白白浪费了品牌部的用心。

要解决这样的问题，就需要从销售人员认知这个源头入手，而不是简单地用制度去规范员工行为。当员工认识到“王室工服”能区隔品牌，能提升他们的销售业绩时，员工就会自觉遵守。

第二，旁观者心态，不在其位不谋其政。传统企业的科层式组织架构，要求员工各司其职，这样的组织架构和文化使员工形成了只扫自己门前雪的心态。员工在工作时追求“没做错”，而不是“做对”。

公司采购部在为电商销售部门采购首饰包装品时，包装费一直居高不下，电商部负责人了解了采购细节后发现，原来所选用的材料在国内只有一家供应商可以提供，并且需要从国外进口。事实上，如果选用替

代品，成本可以降低很多，而且完全可以满足原设计的需求。

但是采购人员因为缺乏责任心，追求“没做错”而不是“做对”，机械地按设计部门的要求去采购，造成公司成本无谓地增加。

第三，源头思维，价值不好判断。当下的问题是显而易见的，而源头问题则往往不容易被看出来。当下的问题责任非常明确，该是谁的事儿一清二楚，而源头问题则往往没有明确的责任人。当下的问题都比较紧急，不解决不行，而源头问题则往往是“重要而不紧急”的。

现实工作中的源头问题属于“未来问题”，它产生的坏结果只有在未来才能显现出来，而大部分公司的考核往往只考核当下，这就迫使员工只关注当下，而不顾及未来。当员工在工作中不顾及未来时，就已经在未来的源头埋下了“炸弹”。

扁鹊三兄弟中，为什么扁鹊最有名，而真正医术最高明的大哥却默默无闻？因为扁鹊所解决的问题，别人都能看到、感觉到。而大哥把更多病消灭在表现出来之前，这些病有可能得，也有可能不得，虽然有价值，但是价值难以评估，所以很多人就不去关注了。再说，问题还没有产生，只是静悄悄地消灭了一个“未来”的问题，不会有轰动性的公关效果。

这就是公司里的员工基本上都争着做扁鹊，而少有人去做扁鹊大哥的原因。

如何强化源头思维

源头思维是一种有效而彻底的解决问题的思维方式。虽然它是我们中国人自古就有的智慧，但是要想让管理人员都能运用好，并不是一件

容易的事。

在长期的管理实践中，我总结出以下几条关于运用和提升源头思维能力的建议。

第一，选对人。人是一切的源头。

人是工作中最大的变量，人如果选错了，一切都不可能好，所以选人是管理者的第一要务，对的人终究会带来“对的事”。如果只关注做对事，而选错了人，这个“错的人”虽然今天能把事做对，但未来一定会把事做错，给公司带来巨大损失。

第二，统一价值观和公司战略。价值观和战略是公司经营的源头。

价值观是一家公司所有行动规则背后的灵魂，如果灵魂不能统一，规则一定会有内在的冲突。公司战略是公司所有行为的统领。如果公司中高层管理者不能在公司战略上达成共识，整个公司很难做到步调一致。一个步调不一致的公司，其市场竞争力可想而知。

第三，员工考核由任务导向转为使命导向。有使命的员工才会有源头思维。

大部分公司对员工的考核只有KPI，而KPI往往只反映员工当下的业绩。单一的KPI考核，让员工只关注要考核的少数几个指标。然而，在很多时候这些指标并不能真实反映公司对岗位的真实要求。更有甚者，有的员工为了完成KPI而做假。作为管理工具，目前KPI还不能少，但是公司要辅以人才盘点、公司文化考核、360调查等工具，将员工考核由任务导向转为使命导向。

第四，设立专职部门或者专职岗位。职能的缺失，犹如器官的缺

失。

工作中每个人的视野和精力都是有限的。大部分人会被眼前的工作拖累，很多时候某些现象会蒙蔽管理人员。我们不能求全责备，要求每个管理者随时随地都有源头思维。

公司可以设置专职部门或者专职岗位，专门从事源头思考的工作。莱绅通灵防熵部的责任之一就是在发现和处理问题时，从源头入手，争取彻底解决问题。

第五，设计多劳多得的分配机制。分配机制是最重要的源头。

多劳多得的分配机制尤为重要。现在国内盛行的阿米巴经营、海尔推行的人单合一制度，都是在机制上解决了分配问题，让员工由“打工者”变成“经营者”。当员工的收入和所创造的价值直接相关时，员工的创造力自然会被激发出来。

反求诸己是源头思维的开始

“行有不得，反求诸己。”这句话出自《孟子·离娄上》，它的含义是：如果行动没有达到预期的效果，就应该反省，从自己身上找原因。

生活和工作中出现的很多问题，表面上看责任在别人，但是当我们深入分析后，最终发现责任在自己，或者自己有相当的责任。

当管理者养成反求诸己的习惯时，他就具备了源头思维。

第27课　企业管理之道：管理用机械论，发现用进化论

我一直在思考一个问题：管理有没有自己的“至简大道”？

牛顿、达尔文和爱因斯坦被誉为五百年来全世界最聪明的三个人，因为他们既是最伟大的科学家，也是最伟大的哲学家，他们先后开创了人类新的世界观。

根据牛顿的机械论，瓦特发明了蒸汽机，蒸汽机推动了第一次工业革命的开展；亚当·斯密写出了标志资本主义经济理论诞生的《国富论》；管理学之父泰勒写出了《科学管理原理》。

19世纪出生于英国的伟大的生物学家达尔文，《物种起源》作者，提出了生物进化论学说，从而摧毁了神造论以及物种不变论。除了生物学，他的理论对人类学、心理学、哲学等领域的发展也都有巨大影响。

机械论世界观，又称还原论，它的核心观点是世界是可预测、可分解、可控、有逻辑的。整个宇宙就像一个钟表，只要给它力，通过内部机械结构传动，它就可以运转起来。人类在过去几百年里的主流世界观就是牛顿的机械论世界观，它对应的是工业化世界。

进化论世界观，又称生物学世界观，它的核心观点是“遗传变异，适者生存”。进化论理念认为世界具有不可预测性、变化性、不可控性、复杂性。

两种世界观对应两种管理模式

机械论世界观，催生了泰勒的“科学管理”，科学管理又推动西方涌现出一大批工业化大企业，如福特汽车、可口可乐、美国运通等跨国公

司。

进化论世界观，更适用于互联网时代，在进化论思想影响下，涌现出一大批新时代企业，如谷歌、苹果、阿里巴巴、华为、腾讯、海尔等一大批全球化公司。

机械论和进化论这两种世界观，在管理中并不是相互排斥的，而是相互补充的。企业既有符合机械论的可预测、稳定、可控、有逻辑的一面，又有符合进化论的不可预测、变化、失控、复杂的一面。

任何组织都需要借助牛顿的机械论勾画出组织的框架，决定组织发展的大方向，界定组织的原则和底线。但是如今所有企业都处于环境超级复杂、竞争超级激烈、变化超级迅猛的状态，这要求任何组织都必须超级敏捷、超级进取。所以组织在确保大方向和底线的前提下，需要所有员工都高度敏捷、高度积极，然而单纯的机械论并不能适应信息化社会的竞争。

可以说，机械型组织不适合复杂的环境，机械型组织不适合快速变化的环境，机械型组织不适合激发员工的内在动力，机械型组织的控制成本很高，机械型组织不适合创新。

机械型组织的这些缺点，恰好可以通过进化型组织来解决。进化型组织能够适应复杂的、快速变化的环境，可以激发员工的内在动力、降低控制成本、促进员工创新。

进化型组织又不能缺乏机械论的支持，如果组织内只有进化，没有机械的“钢骨”来兜底，组织就会迷失方向，缺乏底线，丧失原则。

机械论是骨架，进化论是神经

在组织管理中，只有将机械论和进化论相互交融，才能取得最好的效果。

机械论具有可预测性、稳定性、可控性、逻辑性等特点，适合用在管理的控制上，比如战略分解、刚性节点、制度执行、逻辑推演等工作上。机械论适用于已经确定的公司制度、公司文化、战略任务、重要工作流程和节点。这些工作具有刚性和兜底性，不容挑战。

进化论具有不可预测性、变化性、不可控性、复杂性，可以运用在复杂、不确定和创新类工作中。比如在同样或者接近工作环境下的员工PK或者271强制排序，再比如管理中的末位淘汰、内部招标、阿米巴等，进化论更适合用在已经确定原则后的创新工作中。

把机械论和进化论工具化

莱绅通灵机械论管理工具和理念有：战略分解、GSA、模型、重要会议、节点、制度、流程、项目管理、IPD、行事历、管理清单、结构化、傻瓜化、扣死等。

莱绅通灵进化论管理工具和理念有：赛马、271、复盘、案例萃取、反求诸己、PDCAS、奖优罚劣、末位淘汰、阿米巴、蝴蝶效应、自组织、系统思维、逆向思维、自下而上、去中心化、小步迭代、共创、激励等。

最好的管理工具往往都是机械论和进化论的组合体，比如PDCAS，这个管理工具把计划、组织、协调、优化然后分享都涵盖进去了，并且闭环循环。

有效管理必须将机械论和进化论相结合

过去占主导地位的经典管理理论是机械论理论。也就是说，组织首先制定一个目标，并根据这个目标列出一系列可选的行动方案；其次，评估各个行动方案的优缺点和可能的结果；最后，组织根据评估结果，选择最佳行动方案去执行。

这是跟进化论完全不同的行动方式。传统的战略管理理论，比如我们熟悉的SWOT分析、竞争战略等，就是机械论（理性选择理论）的代表。理性选择理论曾经统治了管理学界很长一段时间，堪称经典的组织决策模型。

但是，后来有越来越多的证据表明，这个看似完美的理论其实有很多缺陷，因为它建立在几个错误的假设基础之上。首先，它假设组织拥有完备的信息和超强的信息处理能力。也就是说，组织既知道与自身所面临的环境有关的全部信息，还知道每种行动方案可能出现的结果和概率。其次，它假设组织的内部环境和外部环境都是稳定的、连续性的，不会发生变化。

但是，这些假设现在都被推翻了。现在的组织理论认为，组织只具备“有限理性”，即组织只能获得片面的信息，拥有有限的信息处理能力。随着科技的不断发展和竞争的变化，组织内外部环境都在不断发生巨大变化，这就导致用机械论（理性选择理论）做出的决策的适应性大大下降。

机械论（理性选择理论）无法适应不确定的环境，组织要生存，就需要引进进化论来做补充。

进化论，是在机械论的大框架下开展工作的。组织先行动起来，再

根据行动的结果，来修正下一步的行动，以适应竞争环境，这就是进化型组织的核心理念。

在进化型组织中，员工从实践和经验中学习。从经验中学习是指这样一个过程：组织先采取一个行动，并且记录这个行动的结果；然后，推断行动与结果之间的关系，得到一个结论；接着，再根据这个结论，来调整下一步的行动。这就形成了一个学习的反馈闭环。我们现在熟悉的很多说法，像小步试错、快速迭代、最小化闭环、柔性组织等，都是生物进化型组织的特点。

与机械型组织不同的是，进化型组织的特点还有：自组织、自下而上、竞争、无边界、多样化、涌现等。

提炼关键成功要素，让偶然变必然

在今天的社会，大到国家，小到个人，都需要适应环境的变化。按照达尔文“自然选择，适者生存”的进化论思想，不进化就要被环境淘汰。

但是我们该如何平衡机械论和进化论的关系呢？

我举个例子来说明。比如我们管理的一个车队，要参加比赛，比赛的路线是一条复杂的山路，我们选择司机的条件包括不能违反交通规则，驾驶多少时间必须休息，速度不能超过多少，这些都可以运用机械论的制度进行管控。在这些管控之外，具体的会车、转弯、加速还是刹车等，都可以交给司机自己决定，但是我们会通过比赛的排名对他们进行管理。

之所以很多工作不能用机械论工具来管理，而要用进化论工具来管

理，是因为这些工作变量太多、不确定性强。

聪明的管理人员，会在复杂的工作中提炼出关键成功要素，找到成功规律，然后把这些规律结构化、模型化、工具化、傻瓜化，让所有人都必须执行，让胜利从偶然变成必然。

强者都是进化高手

最早开展员工271排序的企业是美国通用电气，杰克·韦尔奇在回答记者提问时说，他认为管理当中最重要的事就是，对所有员工进行271排序，然后区别对待。无独有偶，在中国，海尔电器早在20世纪就提出了“相马不如赛马”的理念。阿里巴巴成立20多年，始终坚持末位淘汰制度。腾讯马化腾长期坚持内部PK制度，全民级App微信，就是通过内部PK脱颖而出的。任正非不仅坚决执行271末位淘汰制度，还积极地推行内部红蓝军制度，即所有产品的开发、政策制度的推出，都必须由专门的蓝军进行“攻击”，只有“攻不倒”的产品和制度才可以在华为推出。

成功运用这些政策的企业家，未必一定都知道他们运用的是达尔文的进化论思想，但是他们的做法和理念无疑都暗合了进化论的思想。

莱绅通灵也将对所有管理人员的“阴阳之道”能力进行培训和管理，所有员工都要进行绩效、企业文化考核的271排序，所有可以进行PK的部门和项目，都要创造条件进行PK。

对于不能进行PK的部门，我也有两个建议。第一，防熵部要扮演“蓝军”角色，在内部先进行“攻击”，只有“攻不倒”的政策和产品，才可能有市场竞争力，否则必然被市场打倒。第二，可以和外部相关公司进行对标。

总之，没有条件时，创造条件也要开展进化管理。不是经过比赛取得的胜利，不值得一提。没有对手的冠军，毫无价值。

进化型组织借假修真，员工是最大受益者

当今社会，竞争无处不在。当一个客户顾问站在商场柜台前时，他面临着同一个商场几十个品牌的竞争，而当客户在网络上消费时，客户有几百甚至几千、几万个品牌可供选择。每个品牌都在面对无数个品牌的竞争。

好业务是生长出来的，人才也是生长出来的。员工拒绝竞争就等于宣布拒绝成长。

竞争和进化论是社会的底层逻辑，是万物的“第一性原理”。我们与其逃避竞争，不如拥抱竞争。

在进化型组织中，优秀员工可以通过各种竞赛充分展现自己的真实能力，进而拥有更多成长机会和更多资源。

相对落后的员工，通过对标竞赛，可以得到及时反馈，然后通过复盘、反求诸己，自己积极纠偏，向高手看齐，迅速提升自己的能力。

即便部分成员不能跟上组织发展的步伐，最终被淘汰，他们也会在进化型组织中得到提高和锻炼，提升自己在社会上的竞争力。

在进化型组织里，各种竞赛的本质是借假修真，通过各项工作载体这些“假”，最终修炼出自身本领这个“真”。

第28课　管理最重要的两件事：调整结构和设计模型

著名管理学家法约尔认为管理包括五项主要职能：计划、组织、指挥、协调、控制。

然而在我看来，如果从另外一个角度进行思考的话，管理当中最重要的事只有两件：第一调整结构，第二设计模型。

结构决定行为，行为决定结果

世界上万事万物的形成都是由它背后的结构所决定的。哪怕是世界上著名的三大文化，农耕文化、游牧文化、海洋文化，它们的形成也是由各自背后的“生存结构”所决定的。

东方的农耕文化，以土地为生产资料，资源掌握在老一辈人手中，这样的“生存结构”孕育出以孝和中庸为主的东方文化。农耕文明以土地为中心，人们不迁徙，是熟人社会，所以不需要契约，家里的事由长者说了算，社会上的事由长老和官员说了算。

西方的海洋文化，土地资源匮乏，人们要带着葡萄酒和橄榄油去远方做生意，做生意就要和陌生人打交道，和陌生人打交道就要讲究平等和诚信，平等在今天就体现在政治制度中的选票制度上，而诚信体现的是人们普遍具有的契约精神。

游牧民族生活在人烟稀少的大草原上，生产资料极其匮乏，于是孕育出了他们生性好客、骁勇善战的民族特点。

三大文化之间的差异，其实是它们背后的天然的生存结构这个“因”所结出的“果”。

三个层次看待世界

不同层次的人，看到的是不同层次的世界（见图28-1）。

第一个层次是“现象”。现象是事物最表面、最外在的表象，其中有的是个别事件，有的是有规律的，但总体上是杂乱和繁多的。

第二个层次是“模型”。模型是导致现象出现的原因。模型有主动设计的，也有自发形成的。从某种角度来说，没有模型也是一种模型。

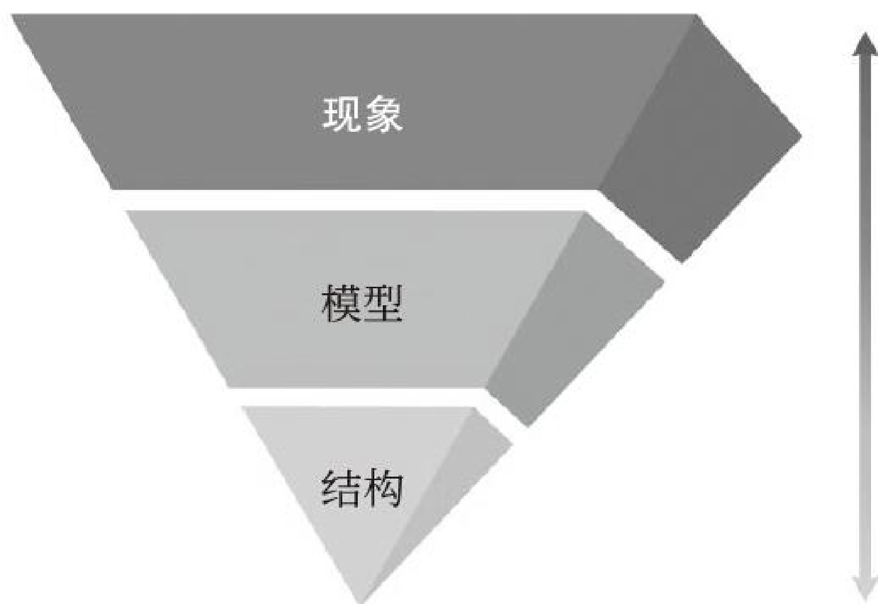


图28-1　观察事物的三个层次

第三个层次是“结构”。这里说的结构，是系统间主要要素的组合方式。各种组合方式会产生相应的“必然导出”，即不同的结构会产生不同的行为，不同的行为会带来不同的结果。

既然一切都是由结构决定的，那么作为企业的领导者，特别是高级领导者，在管理中要重点关注结构的调整，结构如果差之毫厘，结果一

定失之千里。

管理中的结构是系统间主要要素的组合方式。改变组合方式会产生不同的“必然导出”。

比如在莱绅通灵，采购管理过去一直是老大难问题。过去公司的采购和大部分企业是一样的，一部分员工负责采购，另一部分员工负责核价。

这样的结构看似合理，符合规范，但是却没法堵住漏洞。第一，采购人员如果已经采购了，再去核价，即使核出问题，公司也已经遭受损失了。第二，如果采购人员和供应商真的有猫腻，核价人员很难发现，供应商一定会配合采购人员进行隐瞒。第三，市场价格变化很大，核价人员核出的价格和当初采购人员采购的价格可能有很大差异，到底以谁的价格为准？

为了彻底消除公司采购管理的痛点，我决定改变采购工作的结构，把原来的核价人员变成采购二组，让他们和原来的采购小组进行“竞标”。

原来采购工作的结构是：一方先采购，另外一方再核价。改变后的结构是：两个小组同时询价，公司作为使用方根据它们各自找到的供应商提供的价格、质量服务等条件进行招标。通过对采购工作的结构调整，可以将采购的价格、质量和服务等众多要素同时放在桌面上进行对比，避免了很多扯皮和猫腻。

管理问题的解决方案分为两类，一类是症状解，还有一类是根本解。

症状解就是只在表面上解决问题，而没有在结构上解决问题。比如

一个人发热了，医生给他开一些退烧药和止疼药就是症状解。

找到发热的原因，消除炎症才是根本解。发热是生病的表象，炎症才是原因，消除炎症是一种解决方案。可是炎症为什么会产生，如果能找到背后的原因，就可以给出更好的根本解。如果炎症是受寒导致的，那么祛寒才是最好的方式。我们在采用症状解的同时，要尽量找到问题背后的结构性原因，通过调整结构从根本上解决问题。

在很多企业，员工都是“眼睛看着领导，后背对着客户”。这是金字塔型组织的弊端，因为在这样的组织架构里，权力和资源都在上级手中，这种组织结构决定了员工必然会有这种行为。

要扭转这种状态，让所有职能部门的全体员工都为销售一线的小伙伴服务，就必须调整组织结构和权力结构。在莱绅通灵，CEO手中没有权力，各职能部门的绩效评分绝大部分都是由销售部门来评。当公司把权力交给了销售部门，销售部门有了可以决定职能部门的“生杀大权”时，职能部门的员工自然会关注销售一线的需求。

这种调整就是权力结构的调整，这种调整改变了职能部门的行为。

模型让管理变为科学

古希腊数学家阿基米德说，给我一个支点，我就可以撬动地球。和亚里士多德的“第一性原理”类似的学说现在也风靡世界商业界。这些学说属于哲学范畴的观点，虽然是正确的，但是要用在实际工作中，还需要把它们转换成具体的工作模型。

就如当年的任正非虽然有“以客户为中心”“以奋斗者为本”等管理思想，但是这些思想并不是实实在在的管理工具，所以华为需要重金聘请

IBM的专家给他们做咨询。

IBM给华为带去的是具体的管理模型。

从结构到模型，是从哲学到科学的过程；从现象管理到模型管理，是从艺术到科学的过程。

结构有了，只是使管理有了一个正确的方向和一个良好的起点。结构好比指南针，借助它我们可以做正确的事，而模型好比地图，借助它我们可以把事情做正确。

当年华为花3000万美元从IBM引进的业务领先模型（Business Leadership Model，BLM），源自IBM的一套完整的战略规划模型，这套模型是IBM在2003年研发的。华为当年重金导入的还有集成产品开发（Integrated Product Development，IPD）模型，IPD的思想源自美国PRTM公司。

正是这些模型让任正非的管理思想得以落地，转换成可以具体执行的流程和员工的行动依据。

中国不乏志存高远的企业家，但是能把管理思想变成管理工具、管理模型的企业家不多，所以很多企业家变成了草莽英雄。这些年，之所以众多企业在国际上崭露头角，很重要的原因是它们知道了管理思想不能代替管理工具，管理哲学要落实为管理科学。

在对管理模型的认识上，我自己也走了很多弯路。过去我对管理模型虽然有一定认识，但还是认识不足，没有把模型管理作为战略工作来抓，所以企业很难做强做大。

痛定思痛，2019年公司成立了专业的模型管理部门，负责管理全公

司的工作模型和流程。部门命名为“成功前置部”，意思是如果没有模型前置，任何工作都难以成功。成功前置部每个季度都会对公司所有部门的流程进行评估。而且，公司对所有管理人员都有“模型力”评估（在公司管理人才五力评估中就包含模型力）。

模型对于管理之所以重要，是因为模型是基于总体思考而设计的，综合考虑了前人经验、公司战略和实际执行能力。模型兼顾了节约性、目的性、便利性、可达成性、可控制性等要求。另外，公司的管理模型都是通过明确的文字和图形呈现出来的，容易学习和传播，不容易有歧义，在执行过程中也容易复盘和不断优化。

模型，让偶然变成必然。

如果不通过模型进行管理，就是在现象层面解决问题，是不稳定的、混沌的、艺术的。

结构如果不能转换成模型，就停留在理念、口号的层面，工作只能凭感觉了。如果不用模型去工作，我们的工作很可能是救着今天的火，埋着明天的雷。

没有模型，每个人都只能“自由发挥”，管理就停留在艺术的层面，而艺术是很难管理和复制的。而有了明确的模型和流程，工作就有了依据和标准，就把管理艺术变成了管理科学，可以控制，可以复制，也在很大程度上可以验证。

企业管理不仅需要大的战略执行模型，还需要小的模型；不仅需要横跨所有部门的模型，还需要员工报销、会议组织等小模型。

在莱绅通灵，模型管理工作是重要的战略之一，公司先后引进了BLM和IPD，而且每个部门负责人也都肩负着部门的模型开发和执行工

作。

现在科技的发展速度很快，市场瞬息万变，公司内的模型也必须顺应市场的变化。莱绅通灵的每一次工作复盘，除了业务复盘、人员复盘外，都必须有工作模型复盘，审视模型还有哪些需要优化的地方。

优秀组织殊途同归

经常在管理论坛和课堂上听到人们拿华为模式、阿里巴巴模式、海尔模式进行对比，讨论孰是孰非。

在我看来，它们的管理基本结构都是类似的，都是以客户为中心，奖励多做贡献的员工。其不同之处在于，它们根据自身的行业特点、不同的发展阶段，以及自己的使命、愿景、价值观，选择了不同的管理模型。

说结构和模型重要，并不是说企业的文化、战略等其他管理工具不重要，而是说企业的执行系统如果不是建立在结构和模型之上，管理将没有着力点。

一块石头可以改变一条河流的走向。我们只要把空调的风叶稍微做些调整，就可以完全改变空调的风向，这就是结构的作用，而做出空调的风叶需要好的模型。

企业的最高领导者的工作重点不是去抓具体业务，而是结构设计（包括组织结构、业务结构、激励结构、控制结构等的设计）和模型设计（包括战略模型、运营模型等一系列模型开发、设计和持续优化）。具体业务的负责人，是模型开发和优化的重要责任人。模型设计不仅能提升当下的业务能力，还能提升企业未来的竞争力。基层领导的主要任

务是执行模型，并在执行过程中提出优化模型的建议。

给我一个杠杆，我就可以撬动地球。杠杆的原理是一种结构，而制造出这样的杠杆，就需要模型。

用结构驱动行为，是做正确的事；用模型去规范行为，是把事情做正确。

第29课　最好的管理是“不管理”

小学语文课本里有作家夏衍的一篇文章《种子的力》，这篇文章给我留下了深刻的印象。其中有一句话是这样的：“世界上力气最大的是植物的种子。一颗种子可能发出来的‘力’，简直超越一切。”

我认为夏衍所说的“种子的力”，是一种大自然的生命力，在所有的生物中都蕴含着这种力量。有时它体现在物理的力量上，但更多的时候，它体现在生命力、竞争力、适应力等各个方面。

管理，只要顺应员工生命中天生的生命力和进取心，就可以了。

道法自然

老子在《道德经》里说：“人法地，地法天，天发道，道法自然”。老子说的“自然”，是自然而然的意思，是说宇宙万物都要遵循事物的发展规律。那么我们在管理中只要遵循人性，遵循事物的发展规律，很多事情、很多目标自然就会实现。

唐代的柳宗元写过一篇文章《种树郭橐驼传》，文中主人公郭橐驼种树特别厉害，他种的树从来不死，而且长得很茂盛。有人问他种树种得好的原因，他回答说，我不是能够使树木活得长久而且长得很快，只不过能够顺应树木的天性，来实现其自身的习性罢了。

《种树郭橐驼传》这篇文章反映的是老庄无为而治的思想。与种树的郭橐驼类似，在现实工作中，我们也应该顺应员工的天性。只要把少数关键工作做好，员工自己就会向上发展，因为每个人本身都有这样一种天性。

无为而治说的并不是什么都不做，而是要顺应人性，这是积极的消极，不是消极的消极。

《种树郭橐驼传》中还有一个潜台词，就是树苗很重要。如果找来的树苗是一棵歪脖子树，它肯定长不成参天大树。

找到好树苗是特别重要的事情，当找到好树苗之后，我们的任务就是创造顺应它的本性的生长环境。

在管理的过程中，我们往往过度在意短期目标，这实际上是一种不自信的、不科学的管理方法。我们要思考，在组织成长过程中，哪些动作是多余的，哪些动作是必不可少的。

复杂源于简单

世间万物看似复杂，其实都是由简单的规律所构成的。正如老子所说：“道生一，一生二，二生三，三生万物。”

在电视上我们都见过海里的沙丁鱼群，沙丁鱼群梦幻般地飘来飘去，有人指挥它们吗？没有。但是很奇怪，一条鲨鱼过来吃它们的时候，它们会怎么样？它们会非常完美地散开，很完美的一个圆形，散开了，那么多沙丁鱼，它们完全不会碰撞在一起，然后那条鲨鱼从中间穿过去，什么也没吃着。

沙丁鱼完美地躲避鲨鱼的攻击，这种行为叫作自组织，它是一个由简单的规则所产生的复杂集体行为。

科学家进行模拟试验，用箭头代表沙丁鱼，在屏幕上画了很多箭头，然后给每个箭头编程。科学家观察发现，沙丁鱼的思维很简单，只能遵从最简单的要求，所以就给箭头输入这样的规则：①紧跟前面的箭

头，②跟两边的箭头尽量保持等距离，③一旦和旁边的箭头靠近了就立即分离开。科学家把这三条规则输入给这些箭头以后，再给第一个箭头一些初始动能，推它一下，这些箭头就像沙丁鱼群一样，在屏幕上飘来飘去，很美。再用光标模拟鲨鱼，这些箭头必须躲开它。当把光标推向箭头的时候，所有的箭头都自动避开，而且相互不会碰撞，因为它们的规则很简单，只有这三条。

简单的规则经过叠加和大量复杂的运算，就会导致极其复杂的行为。这种没有中心化的指挥的行为，被称作自组织。

这种基于简单规则所产生的难以预测的复杂行为，在系统或宏观层面，有时也被称作涌现，或群智涌现。

管理一个组织，看似复杂，但是领导者只要坚持几条最基本的简单规则，就可以使组织成员在大量重复的行动中涌现出超乎我们想象的特别智慧。

阿里巴巴的管理精髓就是著名的三板斧。头部（高层管理人员）的三板斧是：定战略、造土壤、断事和用人。腰部（中层管理人员）的三板斧是：懂战略、搭班子、做导演。腿部（基层管理人员）的三板斧是：招聘与解雇、建团队、拿结果。阿里巴巴通过对上、中、下每个层级的管理人员制定出最简单的规则，并且坚持这些规则，就让整个组织涌现出极大的创造力和执行力。

在莱绅通灵，我也致力于把整个公司的管理建立在最简单的几条规则上。在公司经营上，管理层要聚焦于文化、战略和组织建设。在管理上，所有管理人员要聚焦于他们的“五力”评估和提升。

组织也有“遗传算法”

美国复杂系统前沿科学家梅拉妮·米歇尔在《复杂》一书中介绍了“遗传算法”。

人类在进化过程中，父亲提供一半的基因，母亲提供一半的基因，拼在一起发生遗传变异，在进化当中不断地筛选适应生存发展的亮点基因，一代代越来越好。虽然生物最早来源于类似细菌的低级生物，但就是通过这样长期的遗传变异，衍生出了人类这样的高等生物。了解了进化论知识后，我们就知道复杂体系原来是按照最简单的规则不断迭代出来的。

所有伟大的企业也都是一代一代演化出来的。与生物进化相比，企业的进化要快很多。

比如有的企业只做年度人才评估，相当于每年做一次人才迭代，那这个企业就是一年进化一次。如果这个企业按季度进行人才评估，相当于每季度做一次人才迭代，那这个企业就是一年进化了四次。如果这个企业按月度做人才评估，每年就进化了十二次！

企业要发展，就要有一个一致的进化方向，否则，怎么知道什么是亮点基因，怎么知道企业要确立淘汰什么行为。最重要的，作为一个领导者，还要确定哪些行为是需要保留的，哪些行为是需要鼓励的。这才是核心，也是最简单的规则，而不是手把手地教员工具体做什么事情。

遗传算法对我们的工作有没有帮助？樊登读书会创始人樊登说，他总是对所有员工强调寻找亮点很重要：只要把最亮的点拼在一块儿，找到更多的亮点，企业进化就更快。这就是从遗传算法当中所学到的东西。

寻找亮点，是领导者最重要的事情之一。每个生物体内有无数的基

因，只有极少数基因会发生突变，有的变好，有的变差。企业内的亮点，就相当于好的基因突变，领导者要善于抓住亮点基因，把亮点基因放大，并遗传下去，让亮点基因成为组织的基本标配。

遗传算法现在已经有了大量的应用，我们平时用的手机、App、汽车、家用电器，几乎万事万物都在通过遗传算法不断迭代。

即便像人这么复杂的生物，也不过是持续地按照“遗传变异、物竞天择、适者生存”这样最简单、最关键的三条规则进化而来的。

了解了生物进化遗传算法，领导者应该更加坚信，企业只要坚持不断地做淘汰“劣质基因、放大亮点基因”这个“少数关键”行动，企业一定会强大起来。

生物进化遗传算法给我们的另外一个启示是，我们每个人和企业的起点在哪里并不重要，重要的是我们进化的速度要快，迭代的速度要快。别人虽然强大，但是如果我们的迭代速度比别人快，很快会追上别人。反之，我们现在虽然比别人强大，但是别人的迭代速度比我们快，我们很快会输掉竞争。

领导者做园丁，而不是做英雄

最好的管理是“不管理”，不管理不是什么都不做。

建筑师在建房子的时候，一定先搭建好脚手架。火车要开到一个地方，铁轨必须先铺设到那儿。我们不能指望没有脚手架，房子就建成了，也不能指望火车能开到铁轨没有铺设到的地方。

在莱绅通灵，有一个岗位叫“关键行动与成就官”，其职责就相当于铺轨道、搭脚手架。

“关键行动与成就官”的工作是推动各部门的关键价值观的考核、关键组织心智的统一、关键工具的运用、关键会议的有效召开、关键行动的落实执行。当这些“少数关键”工作都能结构化落地，部门的业绩自然就可以得到保证，最终帮助员工实现自我成就。

如果每个员工的关键事项都能适时做到位，业绩也就可以得到保证。

组织要通过少数关键的行动，来点燃员工生命中自带的能量，让员工自发努力，自发成长。

员工是能够自己成长的，而领导者最重要的工作是做组织环境的缔造者，去维护一个良好的分享信息、共享目标的氛围。

工作确实是件辛苦的事，可是有很多高手在工作时如闲庭信步，并在事业上做出了很大成绩。当我们觉得工作难、工作累时，可以停下来思考一下我们是不是把力量用错了方向？

在《庄子·养生主》中，梁惠王问庖丁：“你解牛的技术怎么竟高超到这种程度啊？”

庖丁说：“我追求的，是自然的规律，已经超过一般的技术了。起初我宰牛的时候，眼里看到的是一只完整的牛；三年以后，就再未见过完整的牛了，只看见应该怎么样去解。现在，我凭精神和牛接触，不用眼睛去看，我的感官停止了活动而精神在活动。我依照牛生理上的天然结构，将刀砍入筋骨相接的缝隙，顺着骨节间的空处进刀。这样，依照牛体本来的构造，筋脉相连的地方和筋骨结合的地方，尚且不曾拿刀碰到过，更何况大骨呢！”

庖丁说：“技术好的屠夫每年更换一把刀，他的刀是割筋肉割坏的，

他用刀割筋肉就像我们用刀割绳子一样；技术一般的屠夫每月就得更换一把刀，他的刀是砍骨头砍坏的，因为他不知道该怎么砍，所以很容易砍到骨头。如今，我的这把刀用了19年，所宰的牛有几千头，但刀刃仍然锋利得像刚在磨刀石上磨好的一样。牛的骨节有间隙，而且刀刃很薄，用很薄的刀刃插进去进行分割，绰绰有余啊！”

庖丁的刀之所以将近20年都不坏，就是因为他顺应了“自然”。我们之所以感到管理累和难，往往是因为我们没有顺应员工的人性。如果领导者能顺应人性，利用人性，他的工作就可以如庖丁解牛那般游刃有余。

每一颗小小的种子都拥有巨大的能量，而人的能量更是巨大，事实证明，卓越的领导者通过少数关键行为就可以引爆员工的“能量炸弹”。

第30课　关注亮点员工，用他们去点亮组织

在组织变革过程中，大部分人看不到或者看不清变革的方向，而且变革会让很多人走出舒适区，但是大部分人习惯于路径依赖，不愿意走出舒适区，所以管理人员要善于发现亮点员工，用亮点员工点亮团队。

找到“相信”的人

组织变革的难点在于最初如何破局。作为领导者，先要找到那些相信你能成功变革的少数人。变革是打破原来的成功路径，走一条过去自己没有走过的路，显然大部分人是不愿意这样尝试的。但是在一个组织里，一定会有少部分不甘平庸、敢于挑战自己和尝试新鲜事物的人，这些人十分珍贵，是组织变革期间最宝贵的财富。

通灵珠宝在品牌战略升级期间，组织文化和内部管理也同步升级，绝大部分员工看不懂，看不清，不愿改。在此期间，原人力资源部一名模块负责人刘昆表现出了不同的工作状态，她更愿意变革，更愿意接受挑战。原运营部主管沈姣工作一贯积极认真，面对公司管理和文化变革，表现出拥抱变革，拥抱变化的态度。公司现在的首席增长官杨磊，2018年入职时任人力资源部门负责人，他刚入职就开始面对公司变革所带来的“暴风骤雨”时，虽然很不适应，但他深知这是公司蜕变所必须经历的阵痛。

正是这些少数愿意变革甚至积极拥抱变革的员工，组成了莱绅通灵变革的核心班底。

这些管理人员的共同特点就是马云所说的“相信相信的力量”。他们拥抱变化，并且推动变化。在当时的莱绅通灵，他们是最闪亮的员工，

在他们的带领下，更多的员工被“点燃”。一两个员工可以点燃一个部门、一个团队。一个团队又可以去影响另外一个团队，正所谓“星星之火，可以燎原”。

日本经营之圣稻盛和夫说，物质有“可燃型”“不燃型”和“自燃型”三种。同样，人也可以分为三种：第一种是点火就着的“可燃型”的人；第二种是点火也烧不起来的“不燃型”的人；第三种是自己就能熊熊燃烧的“自燃型”的人。领导者要先找到那些“自燃型”员工，通过他们去点燃“可燃型”员工，淘汰那些“不燃型”员工。

每个人的认知水平是不同的，而领导者的管理资源十分有限，如果把资源平均分在每个人的身上，收获一定很少，如果把资源都放在对末位的“不燃型”员工的改造上，更可能颗粒无收。我们要做的是发现亮点员工，给他们更多机会，让他们不仅自己会发光，还会点燃周边的人。

大部分员工未必相信上级的宣讲，但是会接受同类人的介绍。他们认为上级的宣讲是别有用心的，而同类的介绍是可信的。就如购物时消费者可能不相信广告，但是会相信朋友的推荐一样。

标杆引领

过去，莱绅通灵的专卖店经理或者区域经理在业绩不达标时总是喜欢说，别的店、区域也不达标。就像一些小孩考试成绩不好，父母说他，他就说，有的同学成绩更差。

通灵珠宝引入比利时王室珠宝品牌莱绅，对整个品牌进行战略升级，这对于公司来说，相当于做了一个大手术。过去的渠道、客户、供应商都不理解。最不理解的是公司内部的员工，他们已经习惯和适应了过去的工作方式，实施新的品牌战略需要员工进行知识升级、工作习惯

升级，这对大部分员工来说比登天还难。

为了让员工尽快适应变革、拥抱变化，也为了消除员工和部门“相互比差”的恶习，我决定组织部分专卖店成立“标杆战区”，由公司优秀战区负责人牵头进行管理。

在选择将哪些专卖店划入标杆战区时，先由各专卖店自己申报，然后公司再从中挑选出运营管理、客户体验、销售率达成等各方面最优秀的15家专卖店。

这些专卖店之所以最优秀，是因为他们的经理和整个团队都拥抱公司品牌升级和文化变革，他们是所有专卖店里最“相信相信的力量”的那部分人。公司挑选优秀战区负责人毛乔辉做首任“标杆战区”负责人。毛乔辉自身就是公司变革的拥抱者，是一个“相信者”和“亮点管理者”。

因为标杆战区的专卖店本来就特别优秀，又被寄予厚望，成为标杆，成为公司所有专卖店的“旗手”，所以它们的负责人更珍惜这样的荣誉，更愿意接受挑战。同时，公司承诺这些店铺的负责人有优先晋升和外出学习的机会。

这些标杆专卖店，不仅肩负销售提升的责任，还肩负创新实践和新业务探索的重要任务。

更重要的是，公司要通过这些“自燃型专卖店”去影响更多“可燃型专卖店”。公司专业部门，通过对这些专卖店的实践进行总结，提炼出很多宝贵的经验，这些经验因为是来自实战的，所以都可以非常好地进行复制和推广。

同样的品牌，同样的商品，在标杆战区可以取得优异的业绩，那些销售比较差的专卖店再也没有理由“相互比差”了。

变革对于直营店是困难的，对于加盟商来说更是难上加难。部分加盟商更重视短期回报，在管理和变革上不愿做更多投资，习惯抱着品牌大腿、安于现状、坐享其成。

公司根据直营标杆专卖店的成功案例，迅速成立加盟标杆专卖店项目，选出11位相信公司战略、公司文化的加盟商的15家加盟标杆专卖店，组成“加盟标杆战区”，由公司优秀战区负责人肖丽萍任负责人。肖丽萍也是公司变革的“相信者”和“亮点管理者”。

肖丽萍上任后，走访所有标杆专卖店加盟商，向他们介绍公司变革和品牌升级的意义，并且组织多场培训和公司文化共识营，躬身入局，解决标杆专卖店的实际问题，再加上所选择的加盟商本来就求变求新，提升经营成果的愿望比较强，所以肖丽萍上任后，加盟标杆战区总体销售业绩提升很快，业绩和管理都迅速达到公司的要求。经过半年多的经营，目前直营标杆专卖店的销售增长比直营非标杆专卖店高23.1%；加盟标杆专卖店的销售增长比加盟非标杆专卖店高32.9%。

无论是直营标杆战区还是加盟标杆战区，都成了公司变革的引领者，它们不仅自身销售业绩和管理水平不断提升，还影响着其他非标杆战区。公司现在大部分创新工作都先放在标杆战区做试点，成熟后再在全公司推广。

标杆项目负责人的任务不仅是提升标杆专卖店的业绩，还要找出标杆专卖店销售提升的原因，总结出好的经验，发现它们“做对了什么”，然后把这些经验模型化，推广到更大范围，让更多专卖店可以提升运营能力和销售业绩。

标杆专卖店不仅成为公司所有专卖店的标杆，还是公司后备管理人员的蓄水池，标杆专卖店的负责人可以得到更多的培训，也会有更多的

发展机会。

用机制激活更多亮点员工

企业经营管理破局难，从0到1最困难。如何破局？关键是要找到企业里那些珍贵的“相信相信的力量”的人。辨别那些“相信”的人，不能光听他们说，关键要看他们怎么做。标杆一定不是树出来的，而是赛出来的。

杰克·韦尔奇说，区别对待员工，是他最大的管理秘诀，他用“271活力曲线”，把最好的人挑选出来，为他们创造条件，让他们承担更大的责任，激励他们取得更大的成功。杰克·韦尔奇绝不采取“平均主义”和“大锅饭”。

在我看来，通用电气确定271活力曲线中的前20%员工的过程，就是动态发现标杆、奖励标杆的过程，虽然通用电气没有用“标杆”这个词，但是前20%员工实际上起到了标杆的作用。

在莱绅通灵，重要的项目都要进行271活力曲线排序，但是排序的目的不只是淘汰后10%的员工，更重要的是要起到向员工反馈业绩的目的，让员工及时知道自己在组织中的位置，便于他们及时调整状态。

在271排序中，处于前20%的员工，公司不仅会奖励，还会给予他们更多分享的机会。这些亮点员工的分享比上级领导的“教育”更能打动员工的心，亮点员工的分享是非常宝贵的资源。相对于上级领导的宣讲，员工更相信亮点员工的口碑，他们的分享是最有价值的传播。

相信不是盲目的相信

我在“东塾堂”的课堂上，给公司管理人员讲了古希腊哲学，介绍了西方哲学的精髓就是理性主义。所谓理性主义，就是“做事前逻辑先行”，强调“必然导出”。学员听完这些课后都很惊讶，他们说，原来公司提倡的“相信相信的力量”，不是盲目的相信，而是在开展工作前有严密的逻辑推演，做了专业的业务构思。所谓相信，是相信公司的业务构思和战略逻辑。

我想当年马云所说的“相信相信的力量”，不是盲目要求大家相信，而是他综合了科技的发展、社会的进步、客户的需求等信息而得出的判断。

作为领导者，要和下属反复沟通，说明公司业务的逻辑和战略规划，当员工明白了公司整体业务框架，看清了业务发展的“必然导出”的逻辑，相信的人就会更多。员工相信了，就愿意投入精力和时间。员工愿意投入了，就会涌现出“亮点员工”。有了亮点员工，公司就要重点关注他们，让亮点员工点亮整个部门。有了亮点部门，就可以用亮点部门去点亮整个组织。

千里马常有，而伯乐不常有。现实中，亮点员工常有，而发现亮点员工的领导者不常有。

飞轮效应篇　从“做事”跃升到“做势”

·“做事”，是在点上发力；“做势”，是在系统（模型）上发力。

“做事”，我们看见的是树木；“做势”，我们看见的是森林。

“做事”，是做具体工作；“做势”，是构建飞轮、打造生态。

“做事”，是止步于“没做错”；“做势”，是力求“做对”。

“做事”，是战术性思维；“做势”，是战略性思维。

·每个员工都是产品经理，员工出的“活”，要么是爆款，要么是庸品或者劣质品。爆款“活”出多了，员工就成了“爆款员工”；庸品“活”出多了，员工就成了“平庸员工”。你要么成为爆款，要么被爆款取代。

·只有熟悉感，没有意外感，就会变得俗气；只有意外感，没有熟悉感，就会变得另类。打造品牌的原则是：与其更好，不如不同。只有深度区隔才可能产生意外感。

第31课　想成功，就要从“做事”跃升到“做势”

“事”和“势”的区别

世界上有两类人，一类人“做事”，另一类人“做势”。我之前和公司内部负责渠道的人员讨论，我们如何通过为渠道方（商场、购物中心）赋能来帮助它们提升业绩，如何通过为渠道方创造更多的价值来扩大我们的影响，以期实现双赢。

这项工作，公司在小范围内已经讨论过两三次。其背景是随着电商的崛起，传统的商场、购物中心受到很大影响，在新冠疫情中，这些线下商场和购物中心受到的冲击更是毁灭性的。面对这样的状况，它们积极自救，但效果有限。

莱绅通灵是主要依托商场和购物中心销售的比利时王室珠宝品牌，在国内疫情得到控制后，公司的销售收入迅速恢复，2020年3月恢复到上年同期的70%左右，4月恢复到上年同期水平，甚至还有所超越，五一期间销售收入超过上年，实现了两位数增长。莱绅通灵在南通地区大部分店的销售收入，在五一期间都比上年同期高出50%以上，相对于莱绅通灵的增长，南通地区其他珠宝品牌的销售收入几乎都是下降的，它们还处在“疫情时期”。

在国内疫情得到控制后，莱绅通灵的销售之所以能迅速恢复，并且超越大部分品牌，为渠道商带来亮眼业绩，得益于它在战略上坚持了自己独特的差异化品牌定位。

面对疫情的冲击，我相信渠道方一定很焦虑。我在思考，作为品牌方，我们可以为渠道方做些什么？

传统的商场和购物中心，虽然受到电商和新零售的冲击，但是它们的价值仍然是巨大的，它们占据了每个城市的中心地带，是人们了解时尚的重要场所，是商家为客户提供品牌体验的战略重地。

莱绅通灵的品牌升级，采取的重要策略就是通过客户体验的差异化来提升品牌竞争力，达到提升销售业绩的目的。

当我和公司内部负责渠道的人员讨论我们该如何赋能渠道方时，他和我说了很多将来要做的和正在做的工作。例如要把我们的业绩通报给更多的渠道方，加大和渠道方的沟通力度，争取让渠道方给我们更多的面积来展示我们的品牌形象等。他所说的仿佛都是我所需要的，不过和我真正想要的相比，还有很大的区别。

这个区别到底是什么呢？是“事”和“势”的区别。

在给渠道方赋能这项工作上，我的同事思考的是如何“做事”，而我思考的是如何“做势”。看似我们在讨论同一件事情，但实际上我们说的又完全不是一回事。

“做事”，是在点上发力；“做势”，是在系统（模型）上发力。

“做事”，我们看见的是树木；“做势”，我们看见的是森林。

“做事”，是做具体工作；“做势”，是构建飞轮、打造生态。

“做事”，是止步于“没做错”；“做势”，是力求“做对”。

“做事”，是战术性思维；“做势”，是战略性思维。

构建飞轮，把“做事”升级到“做势”

凡是成功的公司都会有意无意地构建起自己的飞轮。其中最著名的是亚马逊公司。贝佐斯在创业之初就开始构建亚马逊的“飞轮”：①降低所有商品的价格→②带来客户访问量的剧增→③吸引更多第三方卖家→④带来更多的优质品牌和商品→⑤带来更多的投资收益（见图31-1）。

于是，一条因果链出现了：①→②→③→④→⑤。然而最有价值的是，亚马逊的投资收益提升后，它可以进一步降低商品的价格，即⑤→①。这样，亚马逊就构建了一个首尾相连的飞轮闭环。

贝佐斯用一件件在外人看来毫不相干的“事”，最终构建起亚马逊公司飞轮效应的“势”，让亚马逊成为零售业霸主，成为市值世界第一的公司。

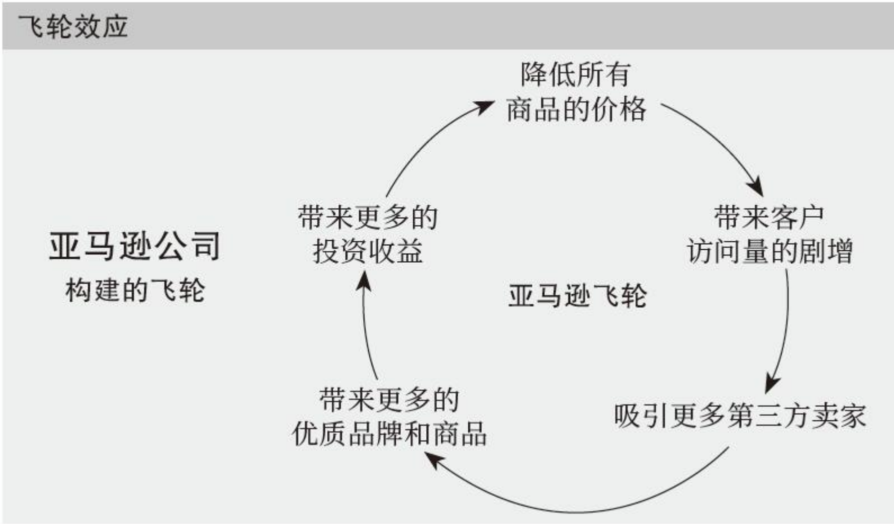


图31-1　亚马逊公司构建的飞轮

我第一次了解“飞轮效应”，是通过彼得·圣吉的《第五项修炼》一书，他在书中称之为“增强回路”。

增强回路，是因增强果，果反过来又增强因，形成回路，反复循环，不断增强，所以叫“增强回路”。

吉姆·柯林斯在《从优秀到卓越》一书中明确提出“飞轮效应”的概念。亚马逊的飞轮效应案例，让更多的人知道了飞轮效应的威力。

其实，飞轮效应的原理非常简单，就是我们常说的“良性循环”。

飞轮效应无处不在

从2017年开始进行品牌升级、文化变革时起，我就致力于在莱绅通灵形成飞轮效应。为了让员工对“飞轮效应”印象深刻，并且能把飞轮效应植入平常工作中，我把人力资源部更名为“飞轮效应中心”，期望部门间的协作形成“增强回路”。

目前，公司已经在品牌和消费者之间形成飞轮效应：①王室品位珠宝→②增强对消费者的吸引力→③带来渠道影响力→④增加销售→⑤提升员工满意度→⑥更好地诠释王室品位（见图31-2）。

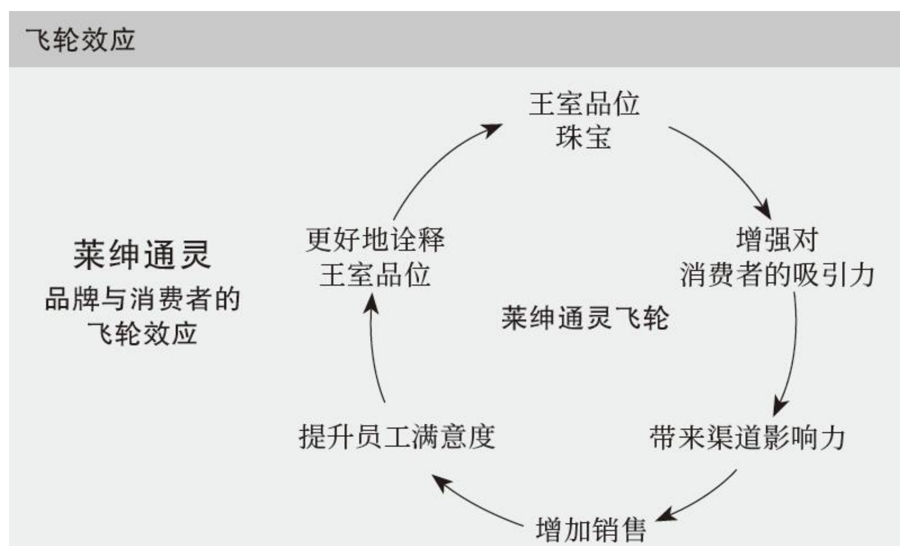


图31-2　莱绅通灵与消费者的飞轮效应

公司和加盟商之间也开始逐步形成飞轮效应：①公司加大对加盟商的培训、赋能→②加盟商越来越理解公司战略的深层含义，更相信公司，更坚决执行公司战略→③加盟商效益提升→④品牌收益增加→⑤品牌可以给加盟商更多赋能（见图31-3）。

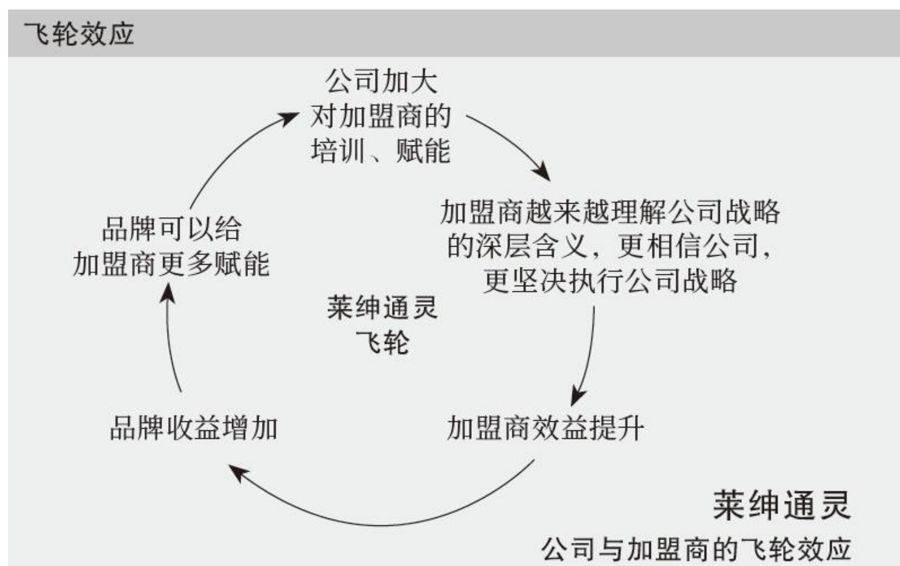


图31-3　莱绅通灵与加盟商的飞轮效应

莱绅通灵在2020年进行的愿景升级，也是在把公司和员工之间的飞轮效应制度化、结构化。我希望形成的公司和员工之间的飞轮效应是：①成就员工→②员工得到成长，能力增强→③销售提升→④员工收入提高→⑤员工满意度提升（见图31-4）。

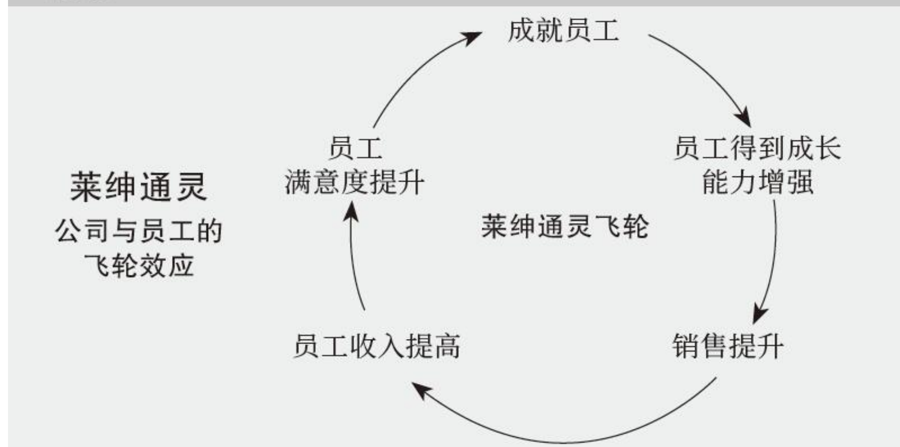


图31-4　莱绅通灵与员工的飞轮效应

从“做事”到“做势”，构建战略优势

“做事”，是战术性思维；“做势”，是战略性思维。当我们的工作停留在“做事”的层面，我们只见树木不见森林。当我们在工作时开始进行系统思考，并着手构建自己的飞轮时，我们就已经有了战略性思维。

就像我和渠道人员的讨论，我们说的话虽然都差不多的，可是我希望能在公司和渠道方之间构建一个增强回路的飞轮，而他是在思考如何解决当下的工作任务。我在努力“做势”，他在努力“做事”。

“做事”的人做的“没有错”，但“做势”的人并没有停留在“没做错”上，而是在思考如何“做对”。

和渠道方的“势”应该是什么样的？

莱绅通灵品牌升级为“欧洲王室品牌”，是要进行差异化竞争，开辟珠宝市场的“蓝海地带”。

过去的中国珠宝市场，位居整个珠宝市场顶端的是卡地亚、宝格丽、蒂芙尼等国际顶级珠宝奢侈品品牌。下面就是由周大福、周生生、谢瑞麟、金六福、潮宏基、IDO、老凤祥等这些香港和内地珠宝品牌构成的“红海地带”。

如果一名消费者感觉这些内地或香港品牌的珠宝不能满足自己的需求，希望购买更高端的，就只能去购买国际顶级奢侈品牌的珠宝，可是它们的价格却差了好几倍。

消费者如果觉得卡地亚、宝格丽这些品牌的珠宝价格太贵，而希望购买拥有王室品位、又有欧洲文化积淀的珠宝时，选择会很困难。

莱绅通灵的差异化竞争策略，就是瞄准国际奢侈品和国内奢侈品之间的“蓝海地带”（见图31-5）。

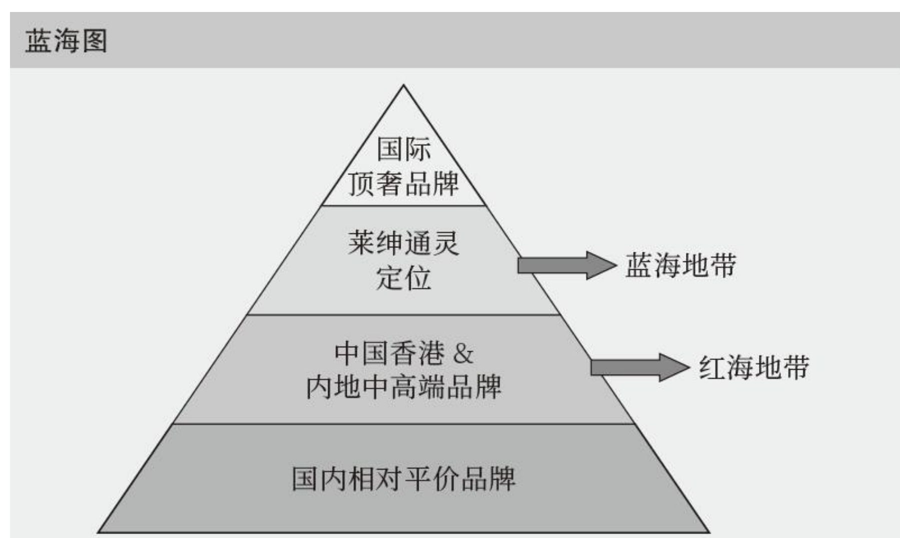


图31-5　蓝海图

这几年线下商场、购物中心的衰落，除了受到电商冲击外，在我看来，更大的原因还是自身经营上的“短视”。商场引进的珠宝商品牌定位

趋同，产品同质化严重，如果遮住品牌标志，消费者根本看不出各家的商品有什么不同。当商家不能为消费者提供差异化商品和差异化体验时，消费者转向价格更便宜、购买更方便的电商就成为必然。

好的品牌不仅能为公司、消费者创造价值，而且可以为渠道赋能。

大部分商场、购物中心是当地的时尚高地，莱绅通灵既是欧洲王室品牌，又有亲民的价格，和这些渠道完全可以形成良好的飞轮效应：①王室品位（差异化的品牌形象）→②激活其他珠宝品牌的创作热情→③吸引更多追求品位的年轻消费者→④带来渠道流量→⑤品牌和渠道方的收益提升（见图31-6）。

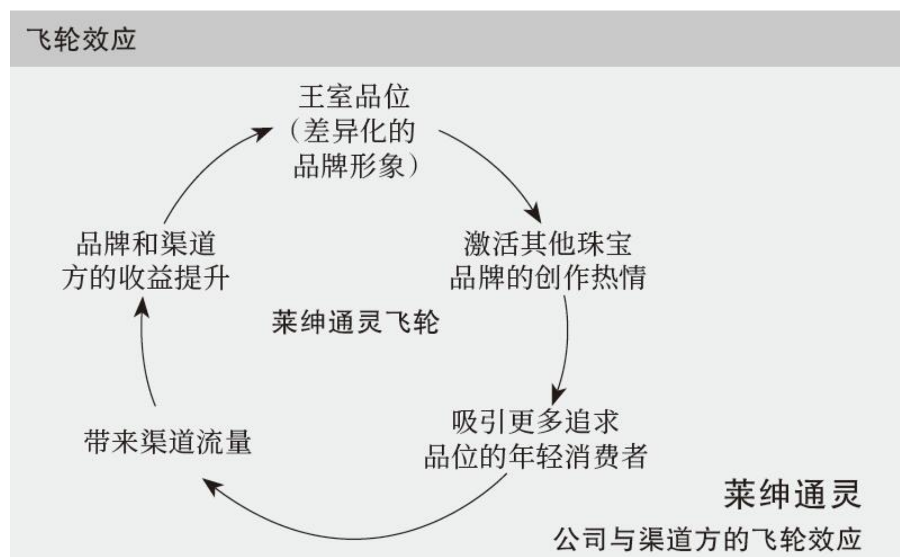


图31-6　莱绅通灵与渠道方的飞轮效应

经过公司和一部分渠道方的共同努力，莱绅通灵和它们之间的飞轮效应已经逐步形成。如南通的文峰商厦、南京的中央商场和百家湖金鹰、郑州大卫城，以及各地的苏宁百货、万达购物中心等众多渠道已经和莱绅通灵逐步形成了飞轮效应，我们带动了它们全场的珠宝品类销

售，它们给我们提供了更多更好的渠道资源。

不过这个飞轮效应目前还不明显，还没有真正形成“势”，相信随着双方对“做势”价值的进一步理解，我所期待的飞轮效应的威力一定会显现出来。

“做势”的人稀缺，“坏势”的人不少

“做势”的人都擅长构建飞轮，但是如果对飞轮效应运用不当，也可能造成反向飞轮效应。在我们和渠道方打交道的过程中，一些渠道在客流下降时故意压榨品牌方，而优质品牌方为了保护自己的利益，会选择撤出这些渠道，这些渠道缺少了优质品牌的进驻，对消费者的吸引力进一步变小，于是它们就进一步压榨进驻的品牌，最终形成负面飞轮效应，即“恶性循环”。

员工在职场上，要由“做事”进阶到“做势”，千万不能落入“坏势”的厄运飞轮，要千方百计地形成自己的正向飞轮效应。

多年以来，莱绅通灵一直在努力形成员工学习企业文化的飞轮效应：①学习企业文化→②思维升级和心智模式跃迁→③工作行为改变→④业绩结果发生→⑤个人收入提升（见图31-7）。

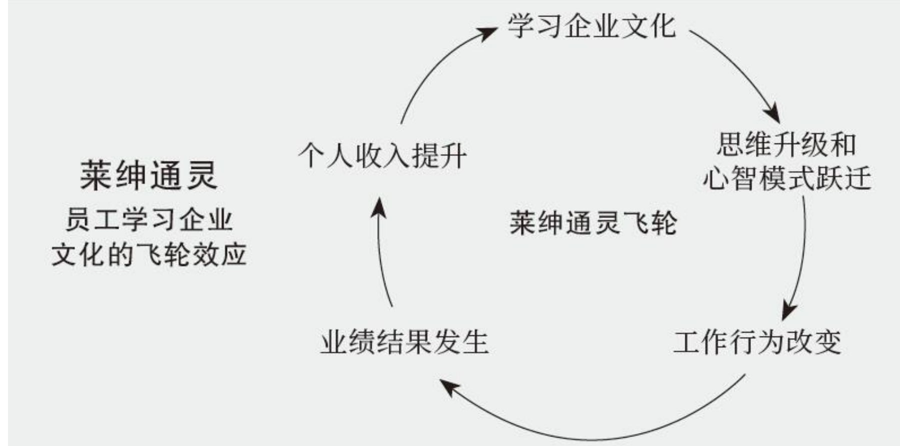


图31-7　莱绅通灵员工学习企业文化的飞轮效应

“做势”的人往往是孤独的

大部分人关注的是眼前的得失，而失去了长期的发展机会。他们眼中的世界是物理的、具体的、片面的、割裂的、当下的。另一部分人，他们眼中的世界是形而上的、抽象的、全面的、相互联系的、未来的。

因为这两部分人眼中的世界是不同的，所以他们的行为也是不同的。

在工作和生活中，“做事”的人很多，“做势”的人很少。“做事”的人所做的事，大家都能看明白。“做势”的人所做的事，绝大部分人看不明白，所以“做势”的人注定是孤独的。

世界上如果真的有“卓越的人”，那他们一定会在“做势”的人中诞生。

从“做事”到“做势”是一种思维的飞跃。天生习惯“做势”的人不多，可是通过后天学习、刻意训练，大部分普通人也可以培养出“做势”的思

维习惯。

飞轮效应无处不在，我们的生活、工作、学习甚至交朋友，都可以构建属于我们自己的“增强回路”。当我们能把手中一件件孤立的“事”，构建成一组组不断增强的飞轮时，我们的生活、工作、学习都会变得更精彩。

第32课　成功不难，只要找到你的小飞轮

据我观察，成功的人和成功的公司，甚至是国家，在走向成功的道路上，绝大多数都运用了飞轮效应。

大三角飞轮效应

英国之所以能够成为19世纪的世界强国，很大程度上是因为它实施了欧洲、美洲、非洲大三角飞轮效应战略。大三角贸易是世界经济史上的一个重要概念，实际上就是16～19世纪欧洲商人在美洲、非洲和欧洲之间进行贸易，这三大洲连起来，正好是一个大三角。

大三角贸易的标准贸易路线如下。

第一步，欧洲商人把工业品、朗姆酒、枪支从欧洲运到非洲，在把这些东西卖了以后，就地购买黑人奴隶。

第二步，把黑人奴隶从非洲运到美洲，卖掉以后，购买美洲生产的糖、烟草和白银。

第三步，把美洲的东西运回欧洲卖掉，再采购欧洲的产品。这样的贸易循环就是大三角贸易。

基于此，英国的贸易就形成了一个不同于普通贸易的飞轮效应（见图32-1）。



图32-1　英国贸易大三角飞轮效应

飞轮效应的核心是相互赋能

“飞轮效应”是指一个公司的各个业务模块会有机地相互推动，就像咬合的齿轮一样互相带动。一开始，使这些齿轮从静止到转动需要花费比较大的力气，但每一圈的努力都不会白费，一旦转动起来，这些齿轮就会转得越来越快。

飞轮效应的核心是指：公司内各模块或者员工的学习、生活和工作之间相互赋能，相互促进，使自己和对方的业绩都得到提升。

当年淘宝上线时，与淘宝类似的企业有很多，如易趣网、3721网、慧聪网等。让淘宝异军突起的是马云发明的支付宝，当年网购最大的痛点是消费者对商家不放心，支付宝可以让买家见了货、满意了再付款，

从而解决了消费者的担忧。

支付宝有效地对淘宝进行了赋能，因为支付宝的赋能，淘宝的业务呈指数级增长。淘宝业务的增长又反向赋能了支付宝，让支付宝成了国内首屈一指的金融机构。这两个企业的相互赋能所形成的完美飞轮效应成就了两个世界级的企业。

熟悉广告行业的人都知道，明星对奢侈品大品牌都趋之若鹜，很多明星代理大品牌都不要报酬，甚至还倒贴资金，这是因为明星要让品牌和自己形成飞轮效应。

大品牌虽然不能给明星带来直接的经济效益，但是大品牌的高度和热度可以给明星带来光环，光环可以给明星带来其他代言业务，这些代言业务又可以让明星在奢侈品大品牌那儿更有影响力，从而形成明星的飞轮效应。

个人要想成功，也需要形成自己的飞轮效应。很多员工认为只要自己努力工作就可以了，但其实一个员工在职场上的成功需要众多要素的支撑，单纯靠提升业绩其实很难成功。成功的人往往都能充分利用飞轮效应。

你的飞轮在哪里

在莱绅通灵，学习公司文化和工作之间已经形成了良好的飞轮效应。我们的公司文化不是简单的说教，也不是心灵鸡汤，而是实实在在的成功者的心智模式和方法论。

员工学习和掌握了这些心智模式和方法论，会对提升工作业绩有很大帮助。工作业绩提升后，员工又会对公司文化有更深刻的体会。对公

司文化体会得更深刻，会继续促进工作业绩的提升。工作和学习相互赋能，呈现良性发展，飞轮效应由此显现。

工作中，飞轮效应无处不在。莱绅通灵的使命是“赋能王室品位”，我们如果能把这个理念传递给商场，用我们的品牌定位获取好的渠道，好的渠道可以带来好的业绩表现，好的表现会吸引好的员工，好的员工又可以带来更好的业绩表现，好的业绩表现又可以获得更好的渠道资源，飞轮效应的效果就会显现出来。

公司部门间的飞轮效应也无处不在。以商品供应链部和各增长战区为例，商品供应链部给增长战区提供畅销的货品，门店销售得就快，门店销售得快，供应链的商品周转率就高。两个部门就形成了相互赋能的飞轮效应。

双赢思想是形成飞轮效应的开始

智者善于形成飞轮效应。要想形成飞轮效应，需要有大局观，能够系统地、全面地看待世界，能够深刻领会为别人赋能的本质就是为自己赋能。要想形成自己的飞轮效应，一定要有双赢思想，当两个以上的主体都有双赢思想的时候，飞轮效应就容易产生了。

我们的工作一旦着眼于飞轮效应的形成，我们的认知水平将随之提升，我们就能在更高的层次上开展工作了。

第33课　揭秘莱绅通灵战略飞轮

很多人觉得工作、生活很累，学习也很累；另外一些人觉得工作、生活和学习都很轻松，谈笑间就取得了很大的成就，什么都不耽误。

有成就的人多数是飞轮效应运用得非常好的人，甚至能够运用多边飞轮，形成生态化经营。马云就是运用飞轮效应的大师之一。阿里巴巴所有的业务都是相互赋能的，从而组成了阿里巴巴的生态产业圈。马云和他的企业也是相互赋能的，他的个人影响力推动了企业发展，企业发展又进一步扩大了他的个人影响力。

飞轮效应不是大企业、大人物的专利，它是每个人都可以运用的跃迁工具。不是大人物才能运用飞轮效应，而是飞轮效应使小人物成为大人物。

飞轮效应六要素

我们如何在工作和生活中运用飞轮效应呢？我总结了飞轮效应六要素。

第一，要有整体思维。每件事都是一个系统，每个系统都有其自身的发展规律，每个系统又是由若干个子系统构成的。比如说一个人的身体，它就是由呼吸系统、消化系统、神经系统等子系统构成的。再如一个专卖店，它是由人、货、场和品牌等子系统构成的。这些子系统之间相互关联、相互影响，可以形成飞轮效应。

第二，要有多赢思维。各系统之间的关系，不是零和博弈的关系，而是一荣俱荣、一损俱损的关系。赋能别人就是赋能自己。

第三，要率先行动。工作中我们经常会面对先有鸡还是先有蛋的困惑，都怕自己先投入了，但是得不到理想的回报。在飞轮还没有转起来之前，就应该主动行动、主动施力。要相信自己的行动会影响别人，一旦我们感染了别人，开始产生互动，飞轮也就转起来了。

第四，理解时间滞延。任何事情都不是一蹴而就的，在构建飞轮效应的过程中，既会有时间滞延效应（从投入资源到产生效果需要一定的时间），也会有从量变到质变的过程。刚开始推动时一定又累又重，但是只要坚持下去，轮子一旦动起来，就会越转越快，最后形成飞轮效应。

第五，优化不合格伙伴。飞轮效应是多边合作，现实工作中不是每个员工都是合格的，对于实在不愿意配合或者没有能力配合的员工，要及时向有关部门提出，我们不能把有限的精力消耗在没有产出的人身上。

第六，回顾、复盘。飞轮效应中的飞轮双方（或多方）互为客户，相互赋能。所以我们要不断从对方的角度来审视自己的工作，检验自己的工作。要让这些检验固定化、结构化（约定时间相互检验），从而提升飞轮效应的效率和质量。

飞轮效应是互为杠杆

飞轮效应和过去企业提出的协作、双赢、赋能等理念有许多共同点，但也有明显区别，其主要区别如下。

第一，互为杠杆。在飞轮效应中，只有互动双方互为杠杆、相互加力，才能越转越快。

第二，利人利己。在飞轮效应中，你在为别人赋能，别人也在为你赋能，在你成就别人的同时别人也在成就你。

第三，良性循环。飞轮效应因为是相互赋能，所以容易形成良性循环，并且效率会越来越高。而且因为对双方都有利，所以监督成本也比较低。

揭秘莱绅通灵战略飞轮

对于成功的坚信不疑时常会导致真正的成功。

——西格蒙德·弗洛伊德

飞轮效应是工作、生活和学习中常见的一种运行模式，我们只要稍加关注，就会发现它随处都可以运用。比如服务者和被服务者之间、上下级之间、部门之间、公司和员工之间、公司上下游之间、朋友之间、夫妻之间、父母与孩子之间等。飞轮效应既可以是双边飞轮，也可以是多边飞轮，甚至所有关系都是由飞轮效应组成的生态组合。

飞轮效应也是一种高级博弈战法，它是世界各大顶级公司的核心战略思想。例如亚马逊、麦当劳、苹果、腾讯、阿里巴巴、华为、小米等，它们的成功无不贯穿着飞轮效应和生态经营思想。

公司成功的公式是：成功＝竞争战略×组织能力×员工意愿×公司文化

如何解决市场竞争力问题

莱绅通灵的第一大战略是：赋能王室品位。王室品位是莱绅通灵最

大的品牌资产，是公司最重要的战略要素，是公司品牌区别于其他品牌的重要价值体现。王室品位，让莱绅品牌可以给我们的客户、经销商、渠道、供应商和员工赋能。公司所有的工作都是围绕王室品位开展的。王室品位是公司一切工作的出发点和终点。

如何解决组织能力问题

莱绅通灵的第二大战略是：构建公司全飞轮生态系统。除了销售部门外，公司的其他部门都是支持和服务部门。支持和服务部门与销售部门的相互赋能、支持和服务部门之间的相互赋能，直接影响公司的效率和市场竞争力。公司飞轮生态部的使命是构建公司的全飞轮生态系统。公司要想成功，离不开组织能力和公司全飞轮生态系统的构建，这是提升公司组织竞争力、推动王室品位为消费者赋能的重要战略。

如何解决员工工作意愿问题

莱绅通灵的第三大战略是：创建平台型组织。创建平台型组织的目的，是让员工在公司这个平台上发展，在公司这个平台上创业，利用公司的品牌、渠道、资金等资源实现自己的梦想。在平台型组织中，要求员工改变打工心态，做自己事业的老板，实现员工和公司的双赢。平台型组织战略解决的是员工工作意愿的问题，员工和组织是合伙人关系，多劳多得，不劳不得。

如何解决持续发展问题

莱绅通灵的第四大战略是：强化公司文化。任何公司的持续发展都

离不开它的文化。莱绅通灵的文化由使命、愿景、价值观和公司心智模式组成。莱绅通灵的文化，不仅有价值观的描述，更有体现公司组织智慧的心智模式。价值观，决定公司选择什么样的员工。心智模式，帮助所有员工提升认知水平，提高工作能力，统一工作理念。

以上四大战略解决了公司竞争、组织、员工意愿和公司持续发展这四大发展问题。这四大战略同时又相互赋能，互为飞轮、互为杠杆，构成公司内部和公司外部的生态环境系统。它们的相互作用，能够推动公司不断发展和员工不断进步，最终实现公司愿景。

第34课　要么成为爆款，要么被爆款消灭

究竟是什么决定了产品能否成为爆款？

苹果用几款产品撑起世界第一的市值；茅台用一款白酒打遍天下无敌手，其股价也是一飞冲天。它们成功的原因，用流行语阐述就是“爆款思维”。

莱绅通灵很早就在产品设计里运用了爆款思维。我们在2009年开发的“蓝色火焰”切工钻石，当年销售额就达5亿元，至今仍然是我们的超级爆款，每年贡献几亿元的销售额。

作为莱绅通灵的“首席产品官”，我亲自抓爆款设计与出品，经历了从创造假设到爆款设计再到市场验证的全过程。我的心得说出来也许有点夸张：要么成为爆款，要么被爆款消灭。

产品设计，必须理念先行

2017年，通灵珠宝收购了诞生于1855年的比利时王室珠宝莱绅，进行品牌升级，把莱绅嫁接到通灵，将原有品牌“通灵珠宝”变为“莱绅通灵”，新的品牌定位是：欧洲百年王室珠宝。

莱绅品牌在欧洲市场主要为王室和一些贵族服务，以高级定制为主，业务模式是先接单，后设计生产。当它进入中国后，我们希望它服务普通消费者，所以款式、供应链流程都要重新设计规划，以符合中国消费者的需求，用王室品位赋能中国人的美好生活。

于是，我为“莱绅通灵”确定了新的产品设计与制作理念：

第一，首饰造型是王室或者欧洲文化符号；

第二，高辨识度；

第三，简约风；

第四，熟悉的陌生感；

第五，做工精致，强存在感。

根据这样的理念，中外联合的设计师团队设计出品牌升级后的第一款产品“王室马车”。

这款首饰以欧洲王室马车车轮造型为创作元素，目标消费群定位为18～28岁都市年轻消费人群，产品主要是项链、手链。价格在5000元到10000元之间，非婚庆首饰，使用场景是恋人赠送礼品、父母给女儿礼品、节日礼品和职场白领自我奖赏。

因为产品定位准确、价格合理、辨识度高、王室理念传达清晰，产品推出后销售火爆，上市几个月销售额就突破5000万元，至今仍是经典畅销爆款。

“王室马车”的火爆，给整个公司带来了信心。打造这组小爆款的实践，验证了我们创建的爆款假设（即以上五条设计与制作理念）是对的，而且亲历小爆款的全流程，让我们找到了做爆款的感觉。

由于吊坠类非婚庆产品售价不高，对公司销售额贡献并不明显，而钻石婚戒占我们销售额的50%左右，且单价高，对品牌和顾客影响力更大，所以我们急需一款婚庆类王室品位旗舰型产品来确立公司的战略地位。

超级符号“王后婚戒”成爆款

因为要设计的是战略性产品，所以公司上下都十分重视，我亲自领导公司国内外设计师进行设计。

第一，造型应聚焦在欧洲王室和欧洲文化的“超级符号”上。

“超级符号”一般是历经千年而经久不衰的文化符号。比如中国的龙图腾、长城，西方的十字架、王冠、埃菲尔铁塔等，这些符号几乎全世界的人都熟悉，并且能明白其所代表的意思，这些符号已经成为一种文化的母体。

这些超级符号因为历经了时代变迁，都是审美上万里挑一的传世经典，而且千百年来经历了无数次曝光，等于为产品预先做了无数次广告。我们的产品嫁接上这类超级符号，不仅会立即被顾客接受，而且顾客很容易喜爱上它。

第二，必须是高辨识度。

国内首饰市场同质化严重，款式设计没什么个性，如果把首饰上的标识（logo）隐去，根本辨别不出是哪家出品。好的产品都具有高辨识度的特点。比如苹果手机一拿出来，所有人一眼就可以识别它，我希望我们的旗舰产品也具备这样的高辨识度。

第三，设计风格为简约风。

欧洲设计过去以哥特式、巴洛克式、洛可可式为主，现在北欧简约风风靡全球。建筑、服饰、室内环境设计都在遵循这个规律。

之所以说宋朝的美学领先世界1000年，就是因为宋朝的书画、陶

瓷、家具等艺术已经崇尚简约之风。外国人喜欢收藏明朝家具，也是因为那时的家具风格是简约风。

现在欧洲崇尚的简约设计多源于日本的禅意和北欧的简约风。乔布斯的苹果系列产品就是简约风的登峰之作。作为百年王室品牌的旗舰产品，设计风格当然首选简约风。

第四，产品必须具备“熟悉的陌生感”。

美国广告大师詹姆斯·韦伯·扬说：创意，就是旧元素的新组合。

什么叫“旧元素的新组合”？旧元素让人有熟悉感，新组合让人有陌生感。旧元素的新组合，让人感到既熟悉又陌生，因此发出“居然还可以这样”的惊叹，引发传播。熟悉的陌生感可以说是所有艺术创作的第一性原理。世界上最好的艺术作品，包括电影、音乐、建筑、小说、雕塑、服饰，甚至最好吃的菜肴，都遵循着“熟悉的陌生感”的创作原则。

我亲自挑选出欧洲王室符号鸢尾花，作为莱绅通灵首款旗舰产品“王后婚戒”的设计元素（见图34-1）。





图34-1 “王后婚戒”设计灵感来源鸢尾花图腾

鸢尾花图腾从很早开始便是法国国王的象征，鸢尾花与法国国王的渊源，始自公元496年克洛维一世加冕时。之后他皈依基督教，受洗典礼上用的也是鸢尾花油。古埃及人也认为鸢尾花是权力的象征，故此狮身人面像的额头和法老的权杖上都有这个标记。基督教把鸢尾花视为圣母玛利亚的象征。

鸢尾花图腾是名副其实的超级符号。

做工精良的鸢尾花图腾王后婚戒推向市场后，立即成为热销爆款，上市几个月销售额就达到1.3亿元，2019年销售额更达3亿元。和婚戒同时开发的还有鸢尾花钻石项链、钻石手链等配套系列产品，也都成了热销爆款。

“王后婚戒”就这样一举奠定了自己在莱绅通灵的“超级符号”地位。

IPD让爆款由偶然变必然

时尚业和奢侈品行业传统的产品开发是以设计师为中心进行的。以设计师为中心的产品开发，有它的好处，但是弊端也特别明显。

好处是设计师的设计风格明显，有一批忠实粉丝，还有就是产品融入了设计师的个人经历，话题性强。但是随着资本融入品牌，企业规模越来越大，品牌进入的市场越来越多，消费者需求变化越来越快，以设计师为中心的产品开发模式越来越难以应对市场的变化。

为了应对这样的挑战，莱绅通灵现在引进了IPD（见图34-2）。IPD是一套产品开发模式，其思想来源于美国PRTM公司出版的《产品及生命周期优化法》，华为最先将其从美国引进国内。

IPD是开发人员基于对产品战略、市场信息、客户反馈、竞争信息、技术趋势、产品组合等维度的研究，充分理解市场，然后再根据公司的情况，确定客户定位，进行需求分析，制定细分策略，整合、优化业务计划后再正式立项开发产品。

IPD产品开发流程被明确地划分为概念、计划、开发、验证、发布、生命周期六个阶段（见图34-3），并且在流程中有定义清晰的决策评审点。这些决策评审点上的评审不是技术评审，而是业务评审，更关注产品的市场定位及盈利情况。决策评审点有统一的衡量标准，只有完成了规定的工作才能够由一个决策评审点进入下一个决策评审点。

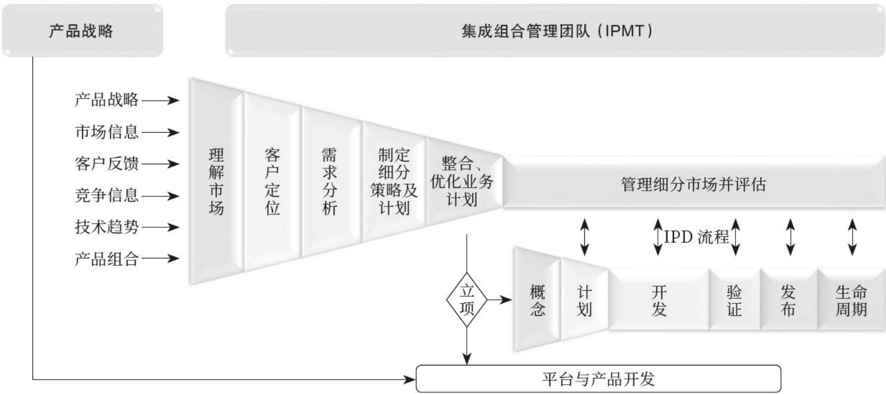


图34-2　莱绅通灵的IPD



图34-3　IPD模型节点

IPD的核心要素是：结合外部环境、总体规划、客户需求调研前置、调动公司内外部资源、结果导向。

在风靡全球的反映英国王室生活的电影《唐顿庄园》中，三位女主角佩戴的王冠，都出自莱绅通灵。为了把唐顿庄园这个超级IP做好，我们决定开发“莱绅通灵–王室庄园”系列首饰。

虽然我们已经拥有超级IP，但这并不代表我们的产品会成为畅销品。首饰开发过程需要严格按照IPD的开发阶段进行管理。先要明确“王室庄园”的定位，找到目标消费场景并完成目标客户画像，然后收集目标客户的审美需求、价位需求、场景需求甚至心理需求，据此制订开发计划，有的放矢地进行产品开发。在开发过程中，前置图纸和样品的迭代环节，让终端一线客户顾问及目标客户参与其中，给出筛选建议。最终通过漏斗式过滤，留下最符合目标人群偏好的产品。

目前，“莱绅通灵–王室庄园”系列首饰已进入新品预售和试销环节。该系列首饰只有在真正通过试销，且市场验证结果高于上市标准之后，才会正式向全渠道发布，投放市场。可以看出，无论是多么受欢迎的IP，在莱绅通灵严格的IPD流程下，都要按概念、计划、开发、验证、发布和生命周期六个阶段进行管理，以确保产品一问世就成爆款。

这就是IPD的魅力，基于一套专业化流程，让爆款去偶然性。爆款的本质，其实就是一句话：“你的出品，恰恰是客户真正想要的产品。”IPD提供的是一套360度假设及验证方法，保证出品能够“雀屏中选”，而不是“乱枪打鸟”。

爆款的底层逻辑

最后，再谈一谈经过市场验证的莱绅通灵版爆款门道。

第一，少而精。

传统产品开发是以量取胜。爆款思维追求少而精，每款都要成为头部资源。每部好莱坞大片都以十亿美元票房起步，就是运用了这个原则。

第二，把产品做成IP。

在传统产品管理模式下，一款产品火了后就让它自生自灭，然后去找下一个热点。而爆款思维是在产品得到了市场验证后，进一步对产品进行投资，让产品自身成为IP。例如莱绅通灵的“蓝色火焰”切工钻石，畅销10多年，现在还是热销商品。再如好莱坞大片《蜘蛛侠》《复仇者联盟》，在电影火了之后，幕后团队还利用电影IP开发出众多周边产品。

爆款一般都是公司的战略性产品，如果把战略性产品打造成了IP，就能以战略性产品为基础再开发出战术性产品。

第三，好产品是赛出来的。

抖音上的视频每天都有很多爆款，可是这些爆款不是硬推出来的，而是赛出来的。你在抖音上每创作出一个作品，抖音后台就会给你200个流量。如果在这200个流量里，打开率和完播率都很高，抖音后台就会给你2000个流量。如果打开率和完播率还是很高，拼音后台就会给你20000甚至200000个流量。资源始终给到领先者。

莱绅通灵的很多爆款也是赛出来的，比如说蓝色火焰、王后婚戒，都是通过试销后发现潜力然后再投资，不断做大。

很多优秀的公司进行员工业绩271排序，其本质就是培养“爆款”员工。

第四，产品即媒介。

在爆款思维下，产品不仅要体现品牌战略，还要有高辨识度。例如，即便把苹果手机与众多的同类商品放在一起，顾客也能立即把它辨别出来。苹果所有产品的外观设计都反映了乔布斯的简约战略。再如莱绅通灵的“王后婚戒”，不仅让人过目不忘，仿佛它自己就在讲述着“王室故事”。

商品的高辨识度再加上体现品牌战略的价值观，使商品得以媒体化，这不仅能给顾客带来归属感，商品自身也有了极大的传播性，可以节省大量广告费。

竞争对手很难克隆媒体化的商品。比如莱绅通灵的“王后婚戒”，虽然山寨的很多，但是消费者一看就知道不是莱绅通灵的产品。大部分消费者还是愿意购买正牌商品的。

当今社会简直就是“爆款社会”。爆款并不神秘，只要找到诀窍，借助互联网，我们每个人都可以打造出属于自己的爆款。

第35课　怎样用“意外感”升级品牌

20年前第一次看《泰坦尼克号》时，这部影片给了我极大的震撼，在随后的很长一段时间里，我都在思考一个问题：导演做了什么，竟能让观众如此震撼？

流行源于“熟悉的意外感”

仔细思考一下，所有我们喜欢的艺术作品，无论是电影、小说、绘画，还是建筑物、音乐，甚至美食，我们为什么喜欢它们，它们有什么共同的特点？

按美国《大西洋月刊》资深编辑、畅销书作家德里克·汤普森的说法，我们喜欢的这些作品都有一个共同的特点：熟悉的意外感。

我们会本能地偏爱我们熟悉的东西。这是在人类进化史中被写入我们的基因代码中的特性。当我们的祖先生活在丛林中时，熟悉的事物对他们来说就意味着安全，不需要战斗，也不需要逃跑。所以，熟悉是让我们感到放松、舒适和愉悦的源泉。这让我们的大脑会在潜意识里误认为，这些良好的感觉来自面前这个熟悉的东西，因此就更加投入地喜爱它。

不过，熟悉也有负面的效果。美术作品再好看，天天摆在你面前，你也会视而不见。一个电影连续看上10遍，你也会感到无聊。这就意味着，人们还需要在熟悉的感觉之外找到一些“调味品”，给大脑来点新鲜的刺激。这个调味品就是意外。

就拿我国古典文学四大名著来说，作品中所诉说的故事，在当时来

说，未必是最新鲜的，书中的故事有的早有传说，有的早已流行，但是作者的创作手法，在那个时代是非常让人“意外”的。

《泰坦尼克号》让我们感到震撼的，就是詹姆斯·卡梅隆为观众营造的“熟悉的意外感”。爱情故事是熟悉的，灾难情节也是熟悉的，但是通过特技、情节安排，把旧元素进行了新组合，就让观众产生了强烈的熟悉的意外感。

熟悉和意外是两种截然相反的感觉。这两种感觉共同左右了我们对某种产品的喜爱程度。那如果你是一个文化产品设计者，你要怎么做才能让你的产品更容易被人们接受、被人们喜爱呢？

最好的做法是遵循德里克·汤普森提出的玛雅法则。玛雅法则的英文是M-A-Y-A，它是英文短语Most Advanced Yet Acceptable的首字母缩写，意思是“在能被接受的前提下，尽可能前卫一点”。如果我们的产品让人看起来很熟悉，隐约觉得“哎，好像以前在什么地方见过”，但又时不时能给人带来意外，让人眼前一亮、豁然开朗，内心发出“哇”的一声赞叹，那它的设计就是一个好的设计。

品牌深度区隔，制造意外感

2020年，在新冠疫情和罕见洪水灾害的双重冲击下，零售业特别是奢侈品行业受到重创。在这种背景下，莱绅通灵作为一家以经营钻石首饰为主的奢侈品公司，业务之所以能够得到很好的恢复，得益于公司在品牌战略上对“熟悉的意外感”的运用。

定位理论，由美国著名营销专家艾·里斯（Al Ries）与杰克·特劳特（Jack Trout）于20世纪70年代提出。里斯和特劳特认为，定位要从一个产品开始，这个产品可能是一种商品、一项服务、一个机构甚至是一

个人（也许就是你自己）。但是定位不是你对产品要做的事，定位是你对预期客户要做的事。换句话说，你要在预期客户的头脑里给产品定位，确保产品在预期客户的头脑中占据一个真正有价值的位置。

定位理论的核心原理是“第一法则”，要求企业必须在顾客心智中与竞争对手区隔开，成为某领域的第一，以此引领企业经营，赢得更好的发展。

传统定位理论是在产品不变的前提下，针对市场某个空白点，对自己产品的优势进行强势传播，在顾客头脑中形成自己的品牌是这个领域的第一品牌的心智模式。比如宝马和奔驰，本质上这两个品牌没什么区别，但是通过广告营销，使客户形成了“开宝马”“坐奔驰”的心智模式。

品牌深度区隔，是从传统定位理论进化来的，是基于整个公司战略的区隔。

当莱绅通灵确立了“王室珠宝、王室品位”的品牌战略定位后，就要让品牌深度区隔于其他竞争品牌。具体来说，就是要在客户所有可感知的接触点上进行深度“王室化”再造，让客户产生“熟悉的意外感”。

在制定品牌深度区隔方案前，我们对客户的需求进行调查和洞察。所谓洞察，就是挖掘出客户没有说的，但又是客户实实在在存在的需求。

要实现品牌深度区隔，品牌经营者必须先弄清楚以下10个问题。

1.客户要什么？

2.客户购买行为的本质是什么？

3.客户购买的动机是什么？

4.客户的生活方式是什么？

5.客户没有说出的需求是什么？

6.客户的消费频率是什么样的？

7.客户通过什么样的渠道来接触我们？

8.客户通过什么途径来理解和相信我们？

9.我们给客户的核心价值承诺是什么？

10.我们如何兑现这个核心价值承诺？

人、货、场的深度区隔

莱绅通灵作为珠宝奢侈品牌，和客户接触最多的就是人、货、场，如果在人、货、场方面能做到基于自己核心竞争力的深度区隔，就会形成巨大的市场吸引力。

人的区隔：作为奢侈品销售人员，莱绅通灵的客户顾问不仅要接受珠宝、钻石专业知识的培训，还要接受一定的欧洲文化、比利时历史和比利时王室知识的培训。公司要求客户顾问在销售过程中不得过分推销，不得过分承诺，不得夸大宣传，客户顾问在整个销售过程中的行为必须得体。

公司为客户顾问选择的服装采用的是体现欧洲王室复古风格的设计。

货的区隔：作为比利时王室供应商，莱绅有很多自己独特的工艺和设计，我把莱绅带入中国，自然把它的独家工艺和技术也带到了中国。

莱绅通灵在珠宝首饰上选用的钻石，都是按为王室服务的标准选用的。所有制作工艺也和为王室服务的制作工艺相同。客户只要把莱绅通灵的首饰和其他品牌的对比一下，就可以发现其中的明显区别。

商品是要被客户买回去的，它的深度区隔最能影响客户的购买兴趣，莱绅通灵的商品设计原则是“强王室IP化”，所有商品首先要具备王室元素，利用王室超级符号元素来体现珠宝首饰的王室风格。公司开发的王室马车、王后系列、女王系列（根据英国女王王冠设计）等强IP产品，上市即成为爆款，始终供不应求。

产品在命名上也是紧扣王室元素，如女王、王后、公主等系列，和竞争对手形成区隔。

场的区隔：渠道、专卖店是品牌的面积最大的载体，它不仅是销售的场所，更是品牌形象的超级媒介。专卖店选择在哪儿开、面积多少、位置怎么样，这些都会传递品牌信息。

莱绅通灵品牌战略升级后，逐步关闭和品牌定位不相称的销售渠道，新渠道的选择必须符合升级后的“王室品位”定位，在购物中心和时尚百货商场里必须是边厅，对面积和位置都明确了相应的要求。

在店面设计上，高度体现“王室”感觉，色彩上运用高品位的香槟色，橱窗里的辅助图形使用1855加王冠造型的放大图案。1855体现品牌的悠久历史，王冠体现王室血统，让人过目不忘，形成强烈的视觉效果（见图35-1）。



图35-1　莱绅通灵橱窗陈列实景

店堂里用王冠图形和莱绅为王室服务的历史图片做点缀，每一处都在诉说着“莱绅和王室的故事”，让顾客置身于王室故事之中。

王冠作为王室最显著的元素，最能代表王室。为了向顾客清晰传递王室信息，在莱绅通灵所有有女模特的广告中，女模特都必须佩戴王冠。在广告画面里也大量出现欧洲王宫、王室家族图片，充满了浓厚的王室氛围。

为了进一步为客户赋能王室品位，公司专门聘请了法国专业贵族礼仪培训师，巡回为各城市的莱绅通灵VIP客户开设欧洲王室、贵族礼仪培训课程，满足客户深度了解欧洲王室文化的需求。

莱绅通灵运用客户熟悉的王冠、1855、莱绅在比利时服务过的众多王室成员等各种王室元素，构建一个客户熟悉的“王室氛围”。（中国客户大多通过影视作品接触过这种氛围，容易产生熟悉感。）

这些熟悉的王室元素，毕竟和客户的生活还是有一定距离的，所以当客户在莱绅通灵的店里感受着“王室氛围”，佩戴根据欧洲王室元素设计的既简约又符合现代东方人审美的“王室品位首饰”，对客户来说，这种体验既是熟悉的，又是意外的。

只有熟悉感，没有意外感，就会变得俗气；只有意外感，没有熟悉感，就会变得另类。

品牌降维打击

虽然莱绅在欧洲属于为王室服务的顶级奢侈品品牌，进入中国市场后，如果它的定位不变，那就进入了卡地亚、宝格丽等欧洲奢侈品品牌的红海领域。

莱绅进入中国市场后，虽然头顶王室光环，但是品牌定位做了适当下移，聚焦于既对国际奢侈品的价格感到纠结，又对内地和香港品牌不满足的那部分客户，在品牌竞争上实施“降维打击”策略。

用普通珠宝品牌的价格就能购买到欧洲百年王室珠宝，对于客户来说，犹如“旧时王谢堂前燕，飞入寻常百姓家”，怎能不意外？

所有接触点都是媒介。

王室品位概念的深度区隔，要把品牌的“人、货、场”都当成媒介，让客户能在渠道、客户体验、商品、礼品、员工服务、着装、礼仪、广告、公关等所有接触点，都接触到“莱绅王室珠宝故事”。

打造品牌的原则是：与其更好，不如不同。通灵升级为莱绅通灵，不是简单的升级，而是脱胎换骨的品牌自我革命。

进行品牌重新定位，需要对客户价值线进行重新梳理，需要对行业的本质、未来趋势进行再思考，需要对客户的认知进行深入理解，需要对品牌自身的资源进行深度整合。

随着品牌深度区隔战略的推进，客户对莱绅通灵品牌价值的认知度越来越高，关注度越来越高，好感度也在不断提升。基于客户价值的品牌深度区隔，在未来将给品牌带来的价值是：客户忠诚度的提升、使用频率的提升、客单价的提升、客户推荐率的提升、公司市场占有率的提升。

因为莱绅通灵品牌不断地给客户带来“意外”体验，越来越多的顶级商场向公司伸出橄榄枝，不仅邀请品牌进驻，还提供最好的位置和很好的商务条件。

总有人问我，钻石代表爱情，莱绅通灵主要销售钻石首饰，为什么不定位为在爱情上？

我认为所有把品牌定位在爱情上的公司，它们一大半的广告费是在为钻石行业做宣传。

这是因为它们没有把品牌和品类搞清楚。钻石代表爱情，这体现的是钻石品类的价值，或者说是品类的属性，就像水可以解渴，而世界上的水几乎都可以解渴一样，根本不分品牌。品牌要做的事情是，明确你和别的品牌有什么区别。

别的品牌的钻石代表爱情，莱绅通灵的钻石当然也代表爱情，这不需要特别告诉客户，我们需要告诉客户的是，莱绅通灵是王室珠宝，具

有王室品位。

区隔思维是稀缺资源

只有深度区隔才可能让人产生意外感，但是生活中有区隔思维的人很少，这是因为从众心理是人类的普遍现象。人类在远古时期，要和自然做斗争，每时每刻都可能面临其他大型猛兽的威胁，只有从众才能够生存下来。试想一下，一个特立独行的原始人和愿意跟大部队保持一致的原始人，谁的生存可能性更大？那些特立独行的原始人，都成了老虎、豹子的腹中物。经过漫长的进化过程，从众心理已经成了人类的普遍现象。

中国的传统教育也有鼓励墨守成规的成分。中国是个制造大国，但不是品牌大国，这和中国人普遍缺乏区隔思维不无关系。

在品牌管理和企业管理领域，我可能是属于少数具有区隔思维的人，比如当年电视剧《克拉恋人》播出时，电视圈、广告圈、公关圈、珠宝圈都震惊了，大家都在议论，这是电视剧还是广告片？

过去全球所有珠宝品牌使用的钻石切工，都是延续上百年的57面切工，而我联合比利时钻石切割大师开发出“蓝色火焰”89面切工钻石，轰动全球钻石界，现在还是公司独具特色的畅销品，引来无数同行的模仿。

创业和艺术创作需要的是创新，而创新就必须要有逆向思维，创业者和艺术创作者只有在思想上保持特立独行才能创作出让人“意外”的作品。

马云的阿里巴巴、乔布斯的苹果、海底捞的“变态服务”、迪士尼的

童话世界，当时都给客户带来了令人震撼的意外感，正是这些意外感成就了他们的商业王国。今天那些随波逐流的品牌和创业者，如果不能改弦更张，不能给客户带来“熟悉的意外感”，就注定不会有未来。

使命出发篇　使命是职场人的灵魂

·使命不是让我白白奉献，而是帮助自己聚焦人生能量，在一个方面进行突破，构建职场竞争力，从而取得更大成就，赢得更多尊重，使人生更有意义。

·探寻使命要从价值、擅长、稀缺、趋势和意义这五个维度进行思考。

第36课　使命，人生能量的管理

人们都觉得“使命”是个特别大的词，强调奉献，是对自己的要求和约束。我觉得这些想法是对使命的曲解。大部分人认为使命离自己很遥远，这样的想法可以理解，但实际上使命离每个人很近，没有使命的人几乎不可能取得世俗意义上的成功。

很多人没有使命，很大原因是没有真正理解使命的含义。

在莱绅通灵进行文化变革之初，我试图把“什么是使命，为什么要确立使命，怎样确立使命，怎样达成使命”写成系列文章，帮助大家用使命来引领自己的行动，实现人生的愿景。于是，就有了本课的内容。

依次回答以下五个问题，任何一个人都可以在五分钟内找到生活的意义和使命。

第一，我是谁？

第二，我能做什么？

第三，我为谁而做？

第四，我是否做得比别人更优秀？

第五，人们是否因为我所做的这些事而有所改善？

这五个问题，一个比一个深入，一个比一个容易被忽略。“我是谁”，这很容易知道。“我能做什么”，也很快能明白。但是第三个问题“我为谁而做”，很多人就没考虑过。

第四个问题“我是否做得比别人更优秀”，这就难住了绝大部分的

人，我不比别人更优秀，别人为什么会选我？

第五个问题“人们是否因为我所做的这些事而有所改善”，更难回答。但成功者和伟大者的区别，往往就在于这一点。

使命的内涵

使命以达成宏伟愿景为目标，有使命的人会将能量和资源最大限度地投入到最有意义的事情上，进行长期投资。

使命的第一个内涵是价值。

使命是我们存在的理由。存在的理由就是我们能创造什么样的价值。如果我们不能创造价值，也就没有存在的理由。

比如一辆汽车，车上任何一个零件一定是有用的，这就是价值，就是存在的理由。任何没有用的零件，最终一定会被去掉。

同样，就像人的身体，每个人身上的每个器官都是有用的，所有没有用的器官，在人类进化过程中都被淘汰了。

每个员工，都必须为企业创造价值。员工创造的价值越大，他的价值也就越大。

创造价值不代表完成使命，创造提前承诺的价值才是完成使命。

使命的第二个内涵是意义。

人吃饭是为了活着。但是，人活着并不是为了吃饭。每个人活着的真正目的，对于自己来说就是意义。

同样一件事，对于不同的人有不同的意义。一束鲜花和一株草，本

质上它们都是一样的，都是植物，可是鲜花却被人们赋予了很多精神内涵。这些精神内涵就是意义。

工作不仅仅是为了赚钱，如果我们能发现工作的意义，我们就会喜爱自己的工作，在工作中就会有成就感、意义感。当我们对工作有了超越经济的追求，工作就有可能成为自己的使命，同时也会成为快乐的源泉。

使命的第三个内涵是管理能量。

使命可以帮助我们对人生能量进行更有效的管理。这一点是最容易被人们忽视的。

没有使命的员工，其最可怕之处是不知道管理自己的能量，无意间耗散了人生大部分宝贵的资源。

每个人在这个世界上都有能量，且每个人的能量有大有小。我们要做成任何一件事，也都需要能量。不同的事情，需要不同的能量。

当我们确立了自己的使命，就会把自己的能量聚集起来，聚焦在一个既对自己有意义又对别人有价值的方向上，持续发力。

小时候我们都玩过一种游戏，通过放大镜将太阳光线聚焦到可燃的物品上，不久这件物品就会燃烧，这就是能量聚集的作用。正常情况下，太阳光是无法直接将这件物品点燃的，但是只要通过放大镜聚集太阳光的能量，很容易就能把这件物品点燃。

使命就是让人生的能量聚焦，是对人生能量的管理。每个人的能量都是有限的，如果不聚集能量，大部分能量就会在不经意间浪费掉了。

我们进行能量管理，不仅要控制能量的使用方向，而且要进行能量

的补充。

使命的内涵之一是能量管理，当我们确立了使命后，在能量输出时要聚焦，即不在非战略性问题上消耗战略性的资源。除此以外，还要不断给自己充电，补充能量。假如你是一个设计师，在观看一部电影的时候，你可以通过电影海报、电影画面构图，甚至电影里的场景，汲取设计灵感；你去国外旅行、去逛商场，也可以吸收外部能量作为对自身的补充。有使命的人汲取能量是随时随地的，所以他们进步无比神速。

对于有使命的人而言，一方面其能量输出是聚焦的，另一方面其能量汲取又是广泛而持续的。所以，他们事业成功、成为人生赢家的概率比没有使命的人高，就再正常不过了。

创造性思维属于有使命的人

我们不能用与制造问题时同一水平的思维来解决问题。

——爱因斯坦

人类思维分为三种类型（三个层次）：感性思维、理性思维、创造性思维。大部分人的思维只有前两种，即感性思维和理性思维。感性思维主要是靠自己的经验和直觉去思考和判断；理性思维主要是靠已经掌握的科学的方法去思考和判断。

感性思维活动包括：感觉、知觉、感性概念、本能思维倾向、习惯思维、联想、想象、情感活动、直觉、定量的度量、模糊的范畴思维。感性思维的特点是自然形成、敏感、自发产生、自动执行、孤立片面、分散并行。

理性思维包括：语言形式的概念，概念的分类，定性思维，范畴思

维，逻辑隶属关系，因果推理，过程、流程的思考和规划，数学与拓扑、集合、立体空间演算，色彩、旋律、布局的协调性，周期规律，清晰划界，语言组织和传播。理性思维的特点是人为定义与划分、知识成体系性、形式化、可推理性、突出相互联系和相互制约关系、可传播性、可理解性。

理性思维相对于感性思维而言是一种更高级的思维，但是理性思维是基于分析的一种思维模型，局限于一定的框架之内。

没有使命的人，他们的工作态度是完成任务，而不是使命导向。带着完成任务的心态，人就会自动按照事先设定的框架思考问题、解决问题。正如爱因斯坦所说：“我们不能用与制造问题时同一水平的思维来解决问题。”

要想真正解决问题，必须跳出已有的思维边界，进入创造性思维。

有使命的人，他们会调动深层次的脑细胞活力，使思维经常处在非常敏感、活跃的状态，随时捕捉各种对使命达成有用的信息，并且对不同来源的各种信息进行关联和重组。

过去，我们把创造性思维叫作灵感甚至天才思维，觉得它是科学家、艺术家的专利。但是今天，创造性思维已经成了每个人生存的必备技能。这是因为我们在工作中处理的任务变得越来越复杂，竞争越来越激烈。

不妨思考一下，在进行渠道谈判和写文案的时候，你的思维活动是一样的吗？

在进行渠道谈判时，你需要掌握商业和谈判知识，需要做大量的思考；而在写文案时，你需要掌握语言的技巧，需要用心观察生活。

看起来好像完全不同，对吧？

但是，这些都是思维的内容层面的差异，如果从思维的过程层面来看，我们就会发现这两件事在本质上是一样的。它们都对既有信息（不管是来自知识和演算，还是来自技巧和观察）进行整合，最后都通过某种思维方式，砰！一个全新的想法突然诞生了。

这就是“创造性思维”，它包括两个关键步骤：关联和重组。关联就是整合已有信息的过程，此时，大脑神经系统会通过寻找解决特定问题的多维度信息，构建不同的神经网络，这也是大脑的运作机制。当一个神经网络与另一个神经网络相互重叠、相互激发时，新的想法就会不断涌现。重组就是指这些没有头绪的新想法会在某一个瞬间重新组合，成为一种全新的理解既有信息的思维框架。

你可能会说，这有什么新鲜的，不就是瞬间灵感迸发吗。要知道，过去人们虽然知道大脑有这样一种能力，却一直觉得这种能力非常神秘。古希腊的柏拉图说，灵感是缪斯附体；大文豪苏轼也说过，灵感就像不知道从哪儿冒出来的泉水。

有使命才能“从0到1”

理性思维是在边界内思考如何解决问题，它思考的核心是“更”，它的句式是：“我如何做得更好？”“我如何跑得更快？”

理性思维就是爱因斯坦所说的“用与制造问题时同一水平的思维来解决问题”。

超越微博的不是更好的微博，而是不同于微博的微信。能够和微信分庭抗礼的不是更好的微信，而是今日头条和抖音。

创造出微信、今日头条、抖音这种“从0到1”的产品的，一定是创造性思维，而不是理性思维。

没有使命，我们的大脑就不可能得到有效开发。当大脑仅仅处在理性思维状态时，工作也会处于正常状态，不会激发出创造性思维，久而久之，我们离“高级人才”的愿景也将渐行渐远。

没有使命的人在工作时追求舒适，但是人的创造性思维是由不断出现的挑战激发出来的。由于工作中没有使命，回避挑战，久而久之，原本有创造性思维的人会慢慢变得平庸。

1999年，马云在杭州西湖边的一个民宅里创业，第一批员工十八罗汉现在都是商界顶级精英，凭马云创业时的条件，相信那时他招来的一定不是什么高级人才，这18个人也不会有什么特别大的智慧。是什么原因让当年的18个普通大脑“进化”成现在的18个“超级大脑”？

人类的大脑在20万年前就已完成进化。

由于社会在不断进步，所以我们容易错误地以为，现代人比古代人更聪明，其实完全不是这么回事。

德国哲学家雅斯贝尔斯在《论历史的起源与目标》一书中写道，公元前800年至公元前200年是人类文明的“轴心时代”，是人类文明的重大突破时期，在当时的古希腊、古印度、中国等文明国度都诞生了伟大的思想家，他们提出的思想原则塑造了不同的文化传统，且一直影响着人类的生活。

轴心时代对应的时间段应该是中国的春秋战国时期。在这个时期，出现了一大批伟大的思想家，古希腊有苏格拉底、柏拉图、亚里士多德，古印度有释迦牟尼，中国有孔子、老子等。

那时，全世界出现那么多先贤，显然不是个别现象，一定有一批和他们差不多或者略微差些的超级智者同时涌现，他们的智力显然比现在的大部分人强很多。

人类的大脑早在20万年前就达到了如今的水平。说白了，从生理结构来看，20万年前的祖先跟我们今天一样聪明。你能学会的东西，他全都能学会。但奇怪的是，人类的很多能力，比如语言、绘画、音乐等天赋，都是直到很晚才突然展现出来，而且一旦展现，就开始突飞猛进，并在全人类中迅速普及。

如果你拉长时间段来看这个现象，就会觉得很奇怪。打个比方，就好像一个人明明有一身肌肉，却连动都不会动，直到30岁，才猛地站起身来，健步如飞。你说奇怪不奇怪？后来，学界还用华莱士的名字，给这个奇怪的现象命名，管它叫“华莱士问题”。华莱士问题其实是在质疑，知识跟脑力之间，存在绝对的因果关系吗？如果不存在，那么知识是怎么产生的呢？

你可能会说，它会不会是积累的结果？我们先掌握一点知识，然后一生二，二生三，就这么日积月累地发展起来了。

人类最早用的石器，叫阿舍利手斧，是一块一端较尖较薄，另一端略宽略厚的石头。历史上，人类有150万年都在使用这种手斧。但奇怪的是，在这150万年里，阿舍利手斧几乎没发生任何质的变化。不管什么种族、什么时段的出土文物都极其相似。你看，今天技术迭代的速度有多快。就拿手机来说，三天两头就出个新款。但是你能想象，一种技术在150万年的时间里不发生任何改变吗？

假如说知识是积累而成的，那这个手斧一旦出现，就应该被不断改进才是。今天加个手柄，明天再磨尖一点，改造成长矛，让它变得越来

越好用。但事实却是，在这150万年里，什么都没发生。

知识到底是怎么产生的呢？在《心智》这本书里，拉马钱德兰教授给出了一个解释，他认为，真正触发新知识产生的不是聪明的大脑，也不是已有的存量知识，而是我们在生存中遇到的新问题。这个新问题，才是触发新知识产生的“开关”。

比如前面说过的阿舍利手斧。考古学家发现，大概在1.3万年前，北美洲出现了大量比它更精致的武器。这种武器比原来的手斧更薄、更尖、更适合投掷，其实就是现代的长矛。考古学家管它叫克洛维斯矛头。

那么，这个改进是怎么发生的呢？考古学家认为，很可能就是因为当时的人类遇到了新问题。大概1万多年前，人类来到了北美洲。在这里，他们最主要的猎物变了，不是原来小的猎物，是体形庞大的猛犸象。在这样的猎物面前，手斧显然不够用。人类必须制造出更尖利而且还能远距离投掷的武器。在这个新问题面前，人类才发展出了一套关于制造矛头的知识。

换句话说，知识的积累过程，也是一个不断发现问题、解决问题的过程。某种知识没出现，不是因为大脑不够聪明，而是因为人类还没有遇到能够触发这种知识产生的问题。

使命决定你的大脑会进化还是变得平庸

有使命的人，会对一生的能量进行管理。他们有自己的人生目标，在实现目标的过程中必然会遇到各种挑战，在战胜挑战的过程中，新知识不断产生。久而久之，原本普通的大脑在使命的促进下每天进化，直至超过大部分同类的大脑。

没有使命的人，往往不愿意接受挑战；没有挑战，他们就每天做着重复的事情。虽然他们享受其中，但是因为得不到恰当的刺激，他们原本很好的大脑，慢慢开始变得平庸。久而久之，最后他们的大脑会不可逆转地陷入“脑瘫”状态。

法国生物学家拉马克提出了著名的用进废退法则。用进废退是指生物体的器官经常使用就会变得发达，而不经常使用就会逐渐退化。就像大脑，越是勤思考勤运用，便越灵活，而越是懒惰不动脑，就越会像生锈的链条，难以正常运转。

拉马克在《动物哲学》中系统地阐述了他的进化学说，他提出了两个法则，一个是用进废退，另一个是获得性遗传。他认为这两者既是变异的原因，又是适应的过程。他提出物种是可以变化的，稳定性只有相对意义。生物进化是环境对生物机体的直接影响所致，生物在新环境的直接影响下，习性改变，某些经常使用的器官变得发达，不经常使用的器官逐渐退化。他还认为适应是生物进化的主要过程。

知识世界并非根据领域来划分，知识世界是由挑战构成的。

比如使用火。很多进化学家认为，这是因为人类的大脑变得越来越发达，生物的能量更多地用在了大脑发育上，导致肠胃萎缩变小。那怎么办？于是，人类开始用火，让食物变得更容易消化。你看，我们之所以能发现使用火的知识，不是因为聪明，而是因为遇到了肠胃退化这个挑战。

当初和马云一起创业的十八罗汉，他们原本普通的大脑，在使命的促使下，不断“找寻”问题，不断解决问题，期间或许会面临很多痛苦，但也因此铸就了他们非凡的“超级大脑”。

我们可以没有使命，但是我们需要明白，没有使命可能会让我们付出“脑瘫”的代价。

第37课　使命，让实现梦想有了阶梯

伟大的组织和人都有自己的愿景和使命

创造者才是真正的享受者。

——英国管理学家罗杰·福尔克

每个人、每个企业来到这个世界上，都有自己的愿景和使命。

愿景是你所期待的状态，所希望成为的样子，也可以把它理解为远期的大目标。使命有两层意思，一是存在的理由，二是凭什么能战胜竞争对手。

莱绅通灵的愿景是“成就员工，造就世界级优秀珠宝企业”。莱绅通灵的使命是“赋能王室品位”。王室品位对消费者显然是有价值的，这个价值就是我们存在于市场的理由，也是我们战胜竞争对手的武器。

一个员工来到职场，也要有自己的愿景和使命。他的愿景就是他想要成为什么样子。他的使命是怎么让他成为想要的样子，怎么做才能在职场上立于不败之地。

一个企业如果没有愿景，就不知道该往哪儿去；如果没有使命，就不知道该往哪儿使劲。使命是通往愿景的阶梯。愿景和使命，是形而上的，指引着所有形而下的具体行动。

伟大的组织都有自己的愿景和使命。伟大的人物未必会将愿景和使命写在纸，但在他们的内心必然有清楚的使命和愿景在驱使他们奋斗。

确立使命，对于一个职场人士而言，就是要明确自己认为的“正确的

事”是什么，还有就是怎么把事情做正确。

愿景的实现需要“使命”这个阶梯，没有使命的愿景只是一个梦，愿景通过使命的达成才有可能实现。梦本身并无意义，做了就做了，和现实没什么关系。

构建愿景和使命对每个人的职场生涯有以下几点好处。

第一，明确了自己未来的大目标。

第二，好把自己的力量和资源往一个方向集中。

第三，有利于心态调整，努力工作，最终受惠的是自己。

第四，让工作更有意义。意义感可以让自己发自内心地认为工作是崇高的，更愿意持续投入精力。

没有使命的公司是没有灵魂的，没有使命的职场生涯是随风飘荡的。有了愿景和使命，我们未必能成功，但是没有愿景和使命，我们一定不能成功。

找到事业支点，不做可有可无的人

每个行业的竞争都很激烈，企业必须分析客户的需求、自己的优劣势，然后在一个价值点上持续发力，给客户提供不同的价值，让自己在客户的感知里和别的品牌有所不同，形成差异化优势。

莱绅通灵的使命是“赋能王室品位”，公司从上到下，在每个点上都要着力为客户打造“王室品位”体验。

如果我们没有这个使命，就没有战略抓手，产品设计、体验、价

格、内外部资源配置等都将人云亦云，没有目标，没有工作重点。

没有使命的企业，很难形成自己的核心竞争力，它的品牌在客户眼里是没有特色的品牌，这样的品牌，只能靠价格来吸引顾客。但是价格战是没有底线的战略，是所有企业都可以选择的竞争方式，试问我们的价格能竞争过微商吗？

一名员工进入职场，本质上就是一个“人力资源提供商”，必须构建自己的核心竞争力。如何构建自己的核心竞争力呢？要从确立自己的使命开始。

使命是员工的职场抓手。一个有使命的员工，他首先考虑的是企业的需求，而不是企业的保护；他是价值创造者，而不是价值索取者。企业就是他的客户，他必须思考如何为客户创造价值，如何为客户创造别人难以创造的价值。

使命是员工的职场支点。每个员工的精力和资源都是有限的，如果他能确立自己的支点，不断围绕支点在施力点上持续发力，一定会撬动受力点上移，让自己的愿景得以实现（见图37-1）。

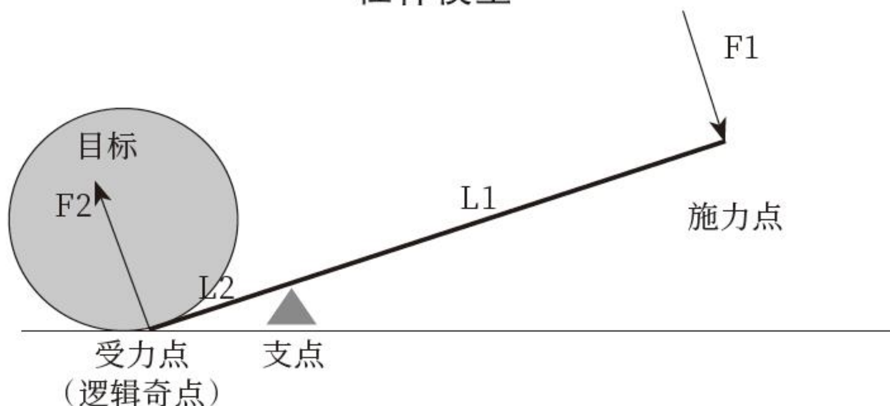


图37-1　杠杆模型

资料来源：混沌大学。

企业成功不是什么神秘的事，是有规律可循的。莱绅通灵拼死拼活要确立使命、达成使命，就是希望自己的品牌不要在客户心里变成可有可无的选择。

员工想要成功，需要做的就是确立自己的使命，在使命上聚焦发力，构建自己独特的竞争力，不让自己进入可有可无的窘境。

第38课　企业通过使命打造核心竞争力

对未来最大的慷慨，是把一切献给现在。

——阿尔贝·加缪

使命引导企业战略

使命是企业存在于世上的唯一理由。使命让企业与众不同，让企业更有竞争力，可以为客户提供不同的产品和服务。

使命引导着企业的战略。

阿里巴巴的使命是“让天下没有难做的生意”。有了这样的使命，它必须更好地为平台上的客户服务，为平台上的客户创造价值。

迪士尼公司的使命是“使人们过得快乐”。基于这样的使命，迪士尼在经营中时刻谨记要给客户带来快乐体验。

莱绅通灵的使命是“赋能王室品位”。因为有这样的使命，我们必须从店铺形象、产品、广告、客户体验等多方面持续进行提升，直至达成“赋能王室品位”的客户感知。

企业如果没有使命，往往是客户要求企业做事情；有了使命，往往是企业主动为客户做事情。

企业存在的唯一理由就是它的使命

1900年，伦敦的一家报纸刊登了一则由英国著名探险家欧内斯特·沙克尔顿爵士发布的招聘广告。虽然广告很短，但是一发布，立刻应者云

集。这则广告的内容如下。

招募男士参加冒险旅行。工资很少，环境严寒，数月不见天日，危险四伏，可能无法全身而退。成功之日，光荣和赞誉纷至沓来。

人们被这则广告吸引了。这则广告的厉害之处在于，它的内容十分坦率、简明、有力，并且抓住了探险的本质——人们追求的不是冒险而是荣誉，因此应者云集。

企业存在的理由是什么？可能大部分人的答案是：赚钱。没错，企业当然想要赚钱，但是把赚钱当作企业的目的其实是没有实际意义的，因为这就相当于说人活着是为了吃饭，但吃饭并不是目的，它只是人生活中必不可少的活动之一，因为人不吃饭就会饿死。同样地，赚钱也不应该是企业的目的，它只是企业的必要活动，因为不赚钱企业就无法生存。而且把“赚钱”当作企业的目的也只是一种空洞的想法，因为赚钱的方式多种多样，企业的目的应该能指导你选择做什么来赚钱，而不是什么赚钱就做什么。

以探险家欧内斯特·沙克尔顿爵士的招聘广告为例，表面上探险队员喜欢的是探险，而隐藏在探险背后的则是探险成功后的“荣誉”。如果没有使命的感召，这样一支探险队不可能踏上南极的土地。

企业存在的唯一理由就是它的使命。企业的目的是吸引和留住顾客。如果一个企业在设定目标时，总是使用产量、营业收入、利润增长率、股东权益等指标，从来不用客户需求满足程度、目标市场、客户服务的目标等指标，那么它就必定会走向衰落。为什么会造成这么严重的后果？

当年美国铁路业的营业收入停止增长，并不是因为客货运的市场需

求萎缩了，恰恰相反，这种需求一直在增长，而铁路公司却眼睁睁地看着轮船、客货车、飞机夺走自己的客户，不知道如何应对。之所以会出现这种状况，正是因为铁路公司没有正确认识到自己是做什么的。一直以来，它们都错误地定义了自己的行业，认为自己从事的是铁路业而不是运输业，铁路公司以自己的产品“铁路”为导向，而不是以客户的需求“运输”为导向。

同样的情况也出现在当时的好莱坞，面对来自电视业务的冲击，好莱坞几乎无招架之力。这是因为好莱坞认为自己从事的是电影业，瞧不上粗制滥造的电视剧，对电视也抱着敌视和不屑的态度，但其实好莱坞从事的不仅仅是电影业，更是娱乐业。作为娱乐业的一员，好莱坞本该欢迎电视的到来，并借电视拓展自己的娱乐业务。

铁路公司和好莱坞并不缺少机会，它们缺少的是正确地定义自己的使命。不过后来好莱坞觉醒了，它重新定义了自己的使命，当好莱坞从以电影为导向，转为以为客户提供娱乐服务为导向之后，它再一次获得了成功。这更加证明了正确定义一个企业或者一个行业的使命是多么重要。

第39课　员工通过使命练就职场绝活

莱绅通灵要求上级与员工讨论企业使命、岗位使命和员工职场使命。那么为什么员工要明确自己的职场使命呢？

每个员工都是一个小微企业

每个员工本质上都是一个小微企业，通过为企业创造价值来获取价值。员工所提供的价值越大，所获取的价值也就越大。企业之所以要制定战略，是因为每个企业的资源都是有限的，企业必须把自身有限的资源集中在一个点上进行深耕，构筑自己的护城河，形成核心竞争力。所以每个企业都要明确自己的使命，把自己的战略性资源全部投入到完成自己的使命上。员工也只有早日明确自己的使命，把自己的战略资源全部投入到完成自己的职场使命上，才能形成自己的核心竞争力，才可能取得传统意义上的成功，或者说“出人头地”。

企业使命的达成不是一蹴而就的，而是要经过不断演化、不断迭代才能达成的。员工的职场使命也不是一天达成的。绩效管理是辅助员工达成职场使命的重要工具。

基于企业使命、岗位使命和员工职场使命开展绩效管理，一方面可以促进组织目标的实现，另一方面也是在开发员工的潜能。好的KPI会兼顾员工当下发展和未来发展，会兼顾财务指标和客户指标，对这些KPI的讨论、制定和绩效回顾，会帮助员工理解自己的贡献和企业的要求，完成绩效目标的过程会帮助员工全面发展。具备适当挑战性的目标，可以提升员工的斗志，鼓励员工不断学习成长，提升员工职场竞争力和职场含金量。

商业的本质是交换。无论企业还是员工都要有用以交换的资本，这个资本就是达成我们的使命。只有达成使命，我们才有价值，才有进行交换的资本。所有能生存下来的动物，它们都有自己的绝活，我们想要生存下去，也要有绝活。

找到使命，就找到了撬动事业的杠杆

给我一个支点，我可以撬动地球。

——古希腊科学家阿基米德

优秀的职场人士不是把自己定位为一名员工，而是把自己定位为一个小微企业。既然是一个企业，就要有自己的战略，就要确定自己的（职场）使命。有很多员工咨询我，如何明确自己的职场使命。

为了回答这个问题，我用海底捞和亚马逊的例子，来说明不同的使命是如何驱动它们的业务发展的。

开火锅店是再平常不过的一种生意了，很难做出规模和影响力。在1994年诞生于四川简阳的海底捞，那年只是在当地一条火锅街的一栋楼房的二楼举办开张仪式，开业时只有四张桌子。就是这样一个再普通不过的火锅店，因为有了“双手改变命运”这一使命，即海底捞的杠杆，把海底捞这个普通的火锅店撬动成全球中餐厅的表率。

世界电商巨头亚马逊，它的使命是“成为全球最以客户为中心的公司，让客户能够寻找并发现他们可能需要在线购买的任何商品，致力于为客户提供尽可能最低的价格。”亚马逊创始人贝佐斯说：“客户的期望会提高，你一定要满足、超过客户的期望，用这件事去驱动生意。”如果研究亚马逊，你会发现它对它的B端（亚马逊平台上的商家）极其严

历，但是对C端（电商客户）却非常友好——这体现了它的使命。

这就是使命的作用，使命可以推动我们事业的成功。没有使命，我们的力量如刺猬身上的刺一般分散，看似尖锐，实际没有多大用处。有了使命，我们就可以把所有资源都投入到一个点上去。

当你找到使命这个杠杆，你就可以心安了。战略本身什么都不是，关键在于找到一个支点，把资源压在这个支点上，用使命来撬动增长飞轮。

职场人士如何找到自己的杠杆

职场人士要想找到自己的杠杆，可以从价值、擅长、稀缺、趋势、意义这五个维度进行思考。

1.价值。任何企业的使命一定对它的客户有价值，而我们的职场使命一定是立足于为企业提供独特的价值。

2.擅长。当我们探讨自己的职场使命时，要考虑自己的学习经历和过往的工作经历，总之，要确定自己擅长的方向。

3.稀缺。一个人要想提升自己的职场含金量，不仅要能为企业提供价值，还要能提供市场上稀缺的价值。空气和水对每个人都有价值，但是价格却不高，就是因为它不够稀缺。莱绅通灵为什么把使命定义为赋能王室品位？因为王室品位，既有价值，又很稀缺。

4.趋势。职场使命是一个人事业发展的长期命题，甚至是一生的追求。一旦确立，必须全力以赴，所以我们要思考自己所确立的使命是否符合未来趋势。如果我们的使命只是立足于当下，没有考虑未来，那么随着时间的推移，我们的价值或许会丧失。

5.意义。在确定了职场使命后，我们就要全情投入。使命会成为我们人生的重要组成部分，所以我们选定的职场使命必须是自己喜欢的，必须是对自己和社会都有意义的，否则很难长久坚持。

用进废退，有了使命你也能创造奇迹

职场人士一生大部分的时间是在工作中度过的，如何快乐工作是每个人必须思考的课题。有职场使命的人是工作的主人，他们主动工作、主动学习、享受工作。工作让他们有更多的成就感。因为有使命，职场人士在工作中容易取得成绩，在生活中也会更自信，工作和生活会形成良性循环。

没有职场使命的员工，他们是被动工作、被动学习，他们被工作束缚，是工作的奴隶。没有职场使命的员工，他们的工作很难取得成就，而且在生活中，他们缺乏自信，工作和生活容易形成恶性循环。

有职场使命的员工的心态是：我要工作。没有职场使命的员工的心态是：要我工作。

使命就是一种选择，它使我们的注意力更聚焦，工作更聚焦。如果你能把战略性资源用在战略性事务上，一段时间后你就会取得一定成绩，这些成绩又会激发出你的更大热情，激励你投入更多精力，持之以恒，必然取得很大成就。就如海底捞，以使命为杠杆，持之以恒，在餐饮行业中创造出了巨大的商业奇迹。

第40课　如何找到自己的使命

一个人生命中最大的幸运，莫过于在他人生的中途，即在他最富创造力的壮年之时，发现了自己的人生使命。

——斯蒂芬·茨威格《人类群星闪耀时》

使命是人生意义感的来源

现代人的工作都是忙碌、复杂的，还给我们带来不少焦虑。很多成功人士的工作强度很大，他们承受着常人难以想象的压力，可是仍然能坦然面对、百折不挠，这就是使命在起作用。使命让人不会变成工作的奴隶，会让人变成工作的主人。

最重要的是，使命能让工作和生命变得有意义。

乔布斯在斯坦福大学做过一次演讲。他说："你的工作其实会在生活中占据很大一部分，你只有相信自己做的是伟大的工作，才能够安然自得。如果你还没有找到这样的工作，那你要继续去找，不要停下来，要全心全意地去找。当你找到的时候，你就会知道，就像任何一种真诚的关系，随着岁月的流逝，它和你只会越来越亲密，所以你一定要去找，不要停下来。"

他说的这个伟大的工作，其实就是我们人生的目标，或者说是我们生活的意义所在。那么我们怎样才能找到人生的意义感呢？我们每个人可以问自己以下四个问题。

第一，我真正擅长的是什么？

第二，客户是谁？

第三，客户能从我的服务中得到什么价值？

第四，我的服务和别人的比有什么不同？

回答清楚了这四个问题，我相信你就一定能找到答案。就像斯蒂芬·茨威格所说："一个人生命中最大的幸运，莫过于在他人生的中途，即在他最富创造力的壮年之时，发现了自己的人生使命。"

所以如果你能找到自己喜欢的、擅长的和别人所需要的这三者的交汇点，它很可能就是你的使命，也就是你人生意义的来源。

当一个人找到了人生的意义，他就有了灯塔，他的事业就有了方向，他做决定也就不再纠结了。

要找到人生的意义，我们需要确定什么是自己真正擅长并且爱好的事，还要想明白这件事对别人的价值。

工作职责是使命吗

虽然大家知道了使命的重要性，可是正确定义使命却不是一件容易的事。

大部分企业都不会谈部门使命和岗位使命，只会谈部门职责或者岗位职责，可是职责并不是使命。比如一个教师，他的职责是按规定的教学大纲为学生教授知识。教师只要按规定做，就履行了岗位职责。而如果这个教师有"教书育人"这样一个使命，那他的工作就不只是"按规定教书"，他所教的还会包括很多大纲以外的内容。他会以"育人"这个"果"来推导出如何"教书"。

我听朋友说过一个故事，有一天他对家里的保姆说想吃点青菜，结果这个保姆竟然连续做了半年青菜。后来我朋友问她，菜市场难道只卖青菜吗？她回答，是你要吃青菜的啊，所以我就买青菜做给你吃，你又没有让我停。保姆的回答令我朋友一时语塞。

使命不是一般人会思考的问题。如果这位保姆明白她的使命是什么，或许就会有不同的做法。如果能从使命出发，相信很快她就不再做保姆了。

向前迈一步就是“使命”

一个好的组织使命必须回答如下一些根本问题：作为一个组织，我们是谁？我们为什么而存在？我们究竟要解决什么问题？这个问题为什么重要？我们究竟要服务于谁？我们能够给他们带来的价值究竟是什么？我们有哪些独特的优势？

想明确部门或者岗位的使命，我们只需要在职责的基础上，再往前迈进一步就可以了。

就像教师的职责是教书，我们只要在教书这个职责的基础上往前再迈一步，多问一句：教书的目的是什么？教书的目的是育人。“育人”就是教师的使命。保姆的使命不是做菜，做菜只是岗位职责，保姆的使命是让雇主提高生活品质、身体健康。就如卖珠宝不是莱绅通灵的使命，“赋能王室品位”才是莱绅通灵的使命。

有人会说，职责也好，使命也好，反正就是干活拿钱，没必要搞得那么清楚吧？

我不这样认为。首先，没有使命的工作是一种被动的、机械的劳

动，使命可以让工作更有意义，让工作更有价值感。其次，有使命的工作，能让我们从结果出发，思考如何不断改进，能让我们每天进步，成为专业领域的专家。使命可以引领我们走向人生巅峰。最后，带着使命工作，可以感染别人，体会到我们使命的人会更尊重我们。

最重要的是，有使命的人是工作的主人，工作是他们重要的快乐源泉。没有使命的人，工作只是他们迫不得已的挣钱手段，他们没有办法在工作中得到快乐，工作成了他们的枷锁。

联结使命的名称让每个人都成为大师

莱绅通灵的一些部门名称已经透露出关于部门使命的信息。我把这种根据最终使命给部门重新命名的方式，叫作联结使命命名法。

例如人力资源管理部门在莱绅通灵叫飞轮生态部。人力资源管理，顾名思义就是挖掘员工的人力资源，可是挖掘人力资源的目的和结果是什么呢？是希望通过推动各部门为其他部门赋能，最终推动公司使命、愿景的达成。各部门都能相互赋能形成“飞轮生态效应”，这就是人力资源管理部门想要达到的目的和结果。人力资源管理只是部门的职责，而使命是让公司各部门、各员工产生相互赋能、相互促进的飞轮生态效应。

防熵部过去叫监察部、风控中心，过去的名称反映的是事后处理，都有监督的意味。而防熵部的核心是“防”和“熵”，不好的东西我们统称“熵”，“防”是为了明确我们不应只思考事后处理，更要思考如何不产生“熵”。当“防熵”成为部门使命时，一切工作的出发点就十分明确了。

公司增长中心过去叫运营中心，运营中心这个名称没有情感，没有体现价值观，仿佛一个操作部门。而它的使命是什么呢？作为一个销售

部门，销售“增长”显然是它的使命，明确了使命，我们的工作出发点、价值衡量、员工能力评估、晋升淘汰标准就非常明确了。

类似的例子还有很多，比如品牌部在我们公司叫作王室品位管理部，IT部门叫作智能管理部，财务部叫作资产增值部。这些都是以使命命名的例子。

联结使命命名法用在员工身上也会有特别的效果。

有一个非营利组织，叫愿望成真基金会，专门帮助那些命悬一线的孩子实现愿望。这项工作本身很有意义，但是，基金会的员工总会接触一些遭遇特别悲惨的孩子，这让员工们心里很难受。很多人到后来渐渐就没了干劲。怎么办？基金会的首席执行官想了一个办法。她让每个人根据自己的职责重新给自己起一个头衔。

像首席执行官叫愿望教母，行政助理叫寒暄女神，公关经理叫魔法信使等。乍一看，这好像有点儿戏。但是仔细想想，这其实是为员工与使命建立起更清晰的联系，帮员工把注意力转移到工作的本质上，而不是自己的KPI上。

比如首席执行官叫愿望教母，就是在时刻提醒自己，她不是在管理一个组织，而是在帮助那些不幸的孩子实现愿望。

莱绅通灵王室品位管理部体验模块负责人，我叫她“李大师”，她负责公司新版专卖店总体的体验设计，如果她能把公司几百家专卖店按公司使命设计成体现品牌调性、价格合适、管理优良的王室品位体验载体，她就是名副其实的大师。

我希望公司的每一个专业人员、管理人员在职场都能拥有一个联结自己职场使命的名称。

联结使命命名法，能帮我们建立一个更加灵活的、去中心化的组织。虽然很多企业都把去中心化挂在嘴边，不过每当遇到问题时，员工还是会不自觉地琢磨领导会怎么想。但是，在联结使命命名法里，没有上下级概念，每个人的头衔只反映他的职责和能力。这样一来，在遇到问题时，大家首先想到的是这个问题需要什么样的能力来解决，谁具备这种能力。

采用联结使命命名法，不仅会主动让别人知道我是谁，我和别人的区别是什么，还会让我时时提醒自己，自己的使命是什么。这是一种有效提升自己的能力，懂得把“战略性资源”投入在“战略性事务”上的高明做法。不过只有真正敢于挑战自己、挑战未来的人，才会选择给自己这样命名。

探寻“优势的我”

探寻“优势的我”，意思是组织通过一些外部干预，促使员工感受到自己最独特的优势或者才干。一旦员工能强烈地意识到自己身上独一无二的优势，他就会产生在工作中运用这种优势的冲动，他的工作热情就会被激发出来。

这个过程有点像玩游戏。假如你捡到一件极品装备，或者学会了一项特别厉害的技能，它就是你在游戏里的独特优势，你就有不断使用它的冲动，你参与游戏的热情就会增加。换句话说，只要组织能让员工感受到“优势的我”，就等于给了他们一件极品装备，他们的探索欲就会被激发。

你可能会说，做到这点并不难啊。我们都很清楚自己的优势是什么，但为什么很多公司里的员工还是死气沉沉的？其实，这是因为我们

对自己的了解并没有想象中的那么深。假如现在让你写一份简历，写出自己的优势是什么，很多人想到的可能都是专业、敬业、勤恳、吃苦耐劳之类比较笼统的描述。管理学大师彼得·德鲁克曾说，大多数人都以为很清楚自己的长处，但他们都错了，就像鱼不知道自己会游泳一样。

要想让一个人感受到“优势的我”，就必须采取一些干预手段。最有效的手段，就是让员工充分表达自我。通过个性化的表达，来感受最佳自我。

例如有一家公司对员工的要求非常高，员工淘汰率也很高，但是其中一个部门的新员工保留率比往常高了1/3，这个部门员工的工作状态比其他部门都好。实现这一切的秘密，就在于这个部门的员工在入职的时候，经历了一次特殊的上级培训。

培训的内容很简单。这个部门的总监发给每个员工一张白纸，而且只要求他们做一件事，即写下自己做过的最风光的一件事，以及这件事让自己感到风光的原因，描述越详细越好。每个人在写完之后，再当着所有人的面大声念出来。

比如，其中有个人认为自己最得意的事是帮12岁的侄子做完了数学作业。这件事之所以让他得意，不是因为他懂数学，而是因为当时他的侄子已经快被数学作业逼疯了，甚至为此要放弃这个科目。但是经过他的循循善诱，他的侄子又找回了信心，把作业做完了。他最得意的地方就在于，自己帮一个接近崩溃、丧失信心的人走出了泥沼，并且找到了正确的前进方向。

在讲完这个故事之后，总监当着所有人的面给他写了评语。内容是，擅长从他人的问题中找到原因，并且提供体贴的帮扶。后来，这个员工在工作中也确实表现出了这种品质。

拥抱内部竞争

人是一种有趣的动物，每个人都非常关注自己在同类中的地位。任何活动，只要有竞争或排序，人们都想领先或排在前列。也就是说，我们可以把竞争精神带到工作中，在组织内部建立起良性的竞争机制。

内部竞争和来自市场的外部竞争，存在根本的区别。市场竞争的模式是各自为战、各自获利。组织内部的竞争是各自为战、总体获益，不管谁赢，最终获益的都是整个组织。表面上看，内部竞争的选手之间是对立的，但是通过深入剖析可知，他们都有一个共同的目的，那就是探索组织的极限。在这个大目标下，他们代表的不仅仅是某一个部门的能力，更是组织的能力。不管谁获得胜利，都代表组织整体达到了更高的水平。

比如腾讯旗下的QQ和微信，就存在内部竞争。但是，这个竞争的最终目的不是淘汰其中的哪一个，而是为腾讯打磨出更好的产品。再比如华为内部一直实行的红蓝军机制。其中，红军代表华为目前的战略模式和主要业务，而蓝军就像一块试金石，它的任务是站在对立面，模拟竞品公司的业务，不断对红军释放威胁信号，并且为董事会决策提供参考。当然，大家最终的目的是找到最佳业务方向。

内部竞争可以极大地挖掘员工自身的潜力，员工可以在别人身上看到自己的不足，也可以在竞争中看到自己的优势。良好的内部竞争在帮助组织战胜外部竞争对手的同时，也有助于使员工成长为职场精英。

内部竞争会激发员工的热情，激活他们的探索欲望。从长期来看，这对员工而言是更大的收益。

联结使命命名法、探寻优势的我和拥抱内部竞争这三种方法，既适

合管理者用来学习对组织的管理，也适合管理人员和员工用来提升自我，经营好自己的职业生涯。

每个员工都是一个待开垦的金矿，需要组织和员工一起努力去开发。